

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ENFOCADA CON EL MODELO DE
DESARROLLO A ESCALA HUMANA APLICADA A LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO, EN LA EMPRESA JAVEGRAF EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

ADRIANA ROA DIAZ

JEHIDY MILENA OSPINA GARCIA

ALVARO JOSE MORON

EDISSON ROBERTO RIOS LEON

ASESORA: Dra. NOHORA JOYA RAMIREZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

2016

Tabla de contenido

Introducción	6
Descripción y planteamiento del problema.....	7
Pregunta de investigación.....	12
Justificación	12
Objetivos	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	17
Antecedentes	17
Marco de referencia.....	28
Antecedente histórico de la planeación estratégica.....	30
Desarrollo de la planeación estratégica en Colombia.....	34
Planeación estratégica de la gestión humana.....	35
Modelos Utilizados Para La Planeación Estratégica.....	37
Modelo de Andrews:.....	37
Análisis y evaluación del entorno y tendencias:.....	38
Análisis y evaluación de competencias distintivas y recursos corporativos:.....	38

Correspondencia entre el entorno y la organización:.....	38
Modelo de la Escuela del Diseño.....	39
La evaluación de los aspectos de entorno y de la organización:.....	39
La creación de estrategias:.....	39
La evaluación y selección de estrategias:	39
Implementación de estrategias:	40
Modelo CEICO (Condiciones, estrategias, implementación, competencias, objetivos).....	40
Desarrollo a escala humana.....	41
Marco metodológico.....	52
Tipo de estudio.....	52
Población y muestra.....	53
Técnicas de recolección de información y análisis.....	56
Entrevista semi-estructurada	56
Entrevista Grupo focal.....	58
Aspectos éticos.....	60
Análisis de resultados	62
Análisis grupo focal 1 nivel asistencial y operativo	62
Categoría afecto:	62
Categoría identidad:	63

Categoría participación.....	64
Categoría creación.....	65
Análisis grupo focal 2 nivel asistencial y operativo	65
Categoría afecto:.....	65
Categoría participación:.....	66
Categoría creación:.....	66
Categoría identidad:.....	67
Otras categorías.....	68
Análisis entrevista semi-estructurada grupo directivo:.....	69
Categoría afecto:.....	69
Categoría participación.....	69
Categoría identidad:.....	70
Categoría creación:.....	70
Análisis consolidado grupos focales nivel asistencial y operativo.....	71
Categoría afecto:.....	71
Categoría participación:.....	72
Categoría creación:.....	72
Categoría identidad:.....	72
Objetivos específicos y resultados.....	73

Conclusiones	74
Categoría afecto:.....	76
Categoría participación:.....	77
Categoría creación:.....	77
Categoría identidad.....	78
Recomendaciones	78
Propuesta de planeación estratégica	80
Bibliografía	91
Anexos.....	97

Introducción

En el mercado mundial toda organización de tipo empresarial, busca cumplir con unos objetivos y mantener unos principios de sostenibilidad que la hagan eficiente en todas sus líneas, estos logros se producen gracias a las políticas que se derivan de la dirección de la compañía, quienes diseñan la estrategia y orientan el cómo se cumplen en la organización.

En el trabajo que se presenta a continuación, se hace un estudio de los elementos fundamentales de la planeación estratégica centrada en la gestión del talento humano, que sirven de soporte teórico y metodológico para realizar una propuesta de planeación estratégica, enfocada al desarrollo a escala humana, en esta se indicarán acciones transversales que deben ser lideradas por la gestión humana, en todos los procesos de la compañía JAVEGRAF, que permitirá la alineación entre las políticas de la empresa y el proyecto de vida de los colaboradores.

Este trabajo se soporta en la propuesta del desarrollo a escala humana realizado por Manfred Max Neef, un economista, ambientalista, político Chileno, el cual trae desde una perspectiva el desarrollo humano, económico y social al ámbito organizacional, integrando la planeación estratégica.

La propuesta permitió dejar acciones y lineamientos claros en materia de gestión del talento humano en la empresa de artes gráficas JAVEGRAF de la ciudad de Bogotá, en aras de encontrar sinergia entre los valores corporativos, los valores personales, la cultura organizacional como base fundamental del logro y cumplimiento de las políticas y metas de la compañía bajo un principio de eficiencia organizacional y responsabilidad social empresarial.

Lo que se buscó fue identificar a través de los grupos focales y las encuestas semi-estructuradas las necesidades más relevantes que puedan ser intervenidas desde un proceso de prevención y planeación estratégica, buscando que los procesos incidan en todos los niveles de la organización permitiendo así un desarrollo conjunto entre sus colaboradores y la compañía, logrando integrar la planeación estratégica y el Modelo de escala humana propuesto por Manfred Max Neef.

Descripción y planteamiento del problema

Las artes gráficas como otras organizaciones enfrentan retos a nivel mundial como lo son los desafíos tecnológicos, el buscar nuevos mercados, la fidelización de los clientes tanto internos

como externos, estos retos son considerados al mismo tiempo como la problemática comercial que más incide en la productividad y sostenibilidad organizacional del sector.

Según los tres últimos meses de 2013, se ha preguntado a impresores y otras empresas del sector de las artes gráficas sobre sus actividades y perspectivas de futuro. Un total de 2.425 profesionales que ocupan puestos de responsabilidad participaron en la encuesta respondiendo un cuestionario extenso. En concreto, los encuestados fueron 1.419 impresores, 498 proveedores y 508 compradores de impresión. La encuesta cubre la industria a escala internacional, con una representación equilibrada de todas las regiones. Matoses, D (2014)

El 60% de casi todas las regiones indican que su mayor reto es atraer a clientes nuevos. Para el 38%, la dificultad principal que tienen para incrementar las ventas es encontrar a buenos profesionales comerciales. En mercados desarrollados como Norteamérica y Australia, donde la transición hacia la impresión digital y los servicios multimedia está más avanzada, conseguir una nueva generación de personal operativo y comercial capaz de vender estos servicios supone un obstáculo considerable Matoses,D (2014).

En América Latina la sostenibilidad del sector de las artes gráficas tiene mayores dificultades, debido a factores incluso de tipo cultural como el factor educativo, social y de oportunidad de desarrollo humano, ya que el acceso a la educación no se da en todos los sectores de la sociedad así como el mercado laboral no tiene involucrado a todos los actores potenciales, el desempleo y la desregularización del mismo no permite que las industrias gráficas puedan tener un crecimiento acorde a otros sectores, además al considerarse que este

tipo de empresas aun llamadas tradicionales, tienden a enfocar su mirada únicamente en los objetivos organizacionales, dejando a un lado el factor humano, debido al gran nivel de operatividad que se maneja dentro de la misma.

En término del mercado, México se encuentra junto con Colombia y Argentina a la cabeza del comercio del libro impreso. Entre 2000 y 2011, la exportación aumentó 32% de productos editoriales y de servicios de impresión, de los cuales 67% representó comercio intra regional y 24% ventas hacia Estados Unidos Cerlalc,(2012).

En el caso de nuestro país, el PIB gráfico de Colombia se situó en el rango de 1 – 2%, en 2014. La Encuesta de Opinión Industrial que realiza Andigraf y ANDI, mostró en el primer semestre de 2013 descensos moderados en la producción, ventas de los sectores de empaques y etiquetas, de impresos editoriales, y un desempeño positivo de los productos publicitarios y comerciales. Varias iniciativas de política económica crean condiciones propicias para el repunte de la industria gráfica. Se han establecido acuerdos comerciales con EE UU y la Comunidad Económica Europea, y anunció la conformación de la Alianza del Pacífico, un agresivo acuerdo de integración comercial con Chile, Perú y México, países con indicadores de desempeño robustos que sumados representarán la Octava economía y la Séptima potencia exportadora a nivel mundial.

En el informe de Encuesta de Opinión Industrial conjunta de Julio de 2015 nuevamente precisa que en el período enero-julio 2015, comparado con el mismo período de 2014, la producción y las ventas totales disminuyeron -1.2%.

El sector de las artes gráficas del país creció un 8,1 el año pasado en volumen de ventas y 5,9 por ciento en valor de las mismas. Esto, teniendo en cuenta que en el 2013 su facturación sumó 2,3 billones de pesos, de acuerdo con lo reportado a la Superintendencia de Sociedades.

Para el 2015, se espera un incremento aún más discreto de 6% en cantidad y 4 % en dinero, según la presidenta de Andigraf, pero el 50 % de estas ventas son informales lo que genera una inequidad en la competencia, dada la competitividad de los precios y el manejo de los impuestos (Portafolio.com Marzo 10 de 2015), la compañía JAVEGRAF busca mediante planes de trabajo estratégico en sus cuatro áreas como lo son administrativa, comercial, logística y de producción, estar en un plano de competitividad haciendo frente a estas situaciones.

Si bien es cierto la estabilidad laboral es una fortaleza en el sentido de pertenencia de los trabajadores y las garantías, es importante que se procure por el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, mediante ciclos de desarrollo que obedezcan a los principios de responsabilidad social tanto desde lo ambiental como un aporte a la sociedad. La compañía JAVEGRAF en sus políticas vinculantes mantiene unos modelos de contratación de tipo indefinido para su planta base, con rangos de antigüedad que están dentro de los 10 años y unos cargos temporales vinculados en los picos de producción, lo que permite identificar una antigüedad pero a su vez una estática en los planes que se han sido mencionados anteriormente.

Como la mayoría de impresores tiene una plantilla envejecida y el sector se percibe como una industria tradicional (en contraste con la modernidad que representa Internet y otros medios digitales), es probable que la tarea de reclutar a una nueva generación de “nativos digitales” que aporten energías renovadas en general y conocimientos informáticos en particular siga siendo complicada Matoses, D (2014).

Por lo anterior, la investigación tiene como fin proponer una planeación estratégica enfocada al modelo de desarrollo a escala humana de la gestión del talento humano para la empresa.

La falta de políticas definidas en planes de desarrollo en la gestión del talento humano y mejoramiento continuo en los procesos de las áreas de la compañía, no permiten la apropiación de los valores corporativos en la dimensión del ser como valores personales que sean característicos de la cultura de la organización de JAVEGRAF.

Teniendo en cuenta el desarrollo empresarial que ha sufrido con el pasar del tiempo las áreas que se han venido estructurando, pero más como un producto de las necesidades del mercado, queriendo estar siempre a la vanguardia de los métodos que puedan brindar mayor calidad, reconocimiento y productividad en el mercado de las Artes gráficas, Javegraf el año 2012 crea el área de gestión humana área que trabajara misionalmente con calidad y responsabilidad social. En estos momentos de desarrollo empresarial que realiza JAVEGRAF, en donde busca formalizar los procesos de la gestión de talento humano, es necesario que cuente con una propuesta estratégica que ubique la organización en unos

objetivos que sean visualizados en un tiempo y para el cumplimiento de las metas y resultados de la compañía.

Del anterior planteamiento surge la siguiente pregunta:

Pregunta de investigación

¿Qué elementos debe tener la planeación estratégica enfocada en el modelo de desarrollo a escala humana en la empresa JAVEGRAAF de la Ciudad Bogotá?

Justificación

Este proyecto de investigación responde como aspirantes a título de especialistas en gestión del talento humano en las organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, el cual se enfoca en la planeación Estratégica con el modelo de desarrollo a escala humana aplicada a la gestión del talento humano en la empresa JAVEGRAAF en la ciudad de Bogotá. Con esta propuesta se desea contribuir con el mejoramiento y calidad de los procesos de la compañía, direccionados y liderados desde la gestión del talento humano, toda vez que sus procesos y procedimientos no se encuentran completamente estructurados ni documentados, esto ayudaría a que las funciones estuviesen acordes a las áreas en las que se ejecutan,

permitiendo una claridad y horizonte en cada proceso, planificados estratégicamente para ser ejecutados con visión a futuro, lo que permitiría incluir de forma participativa a la planta de personal, realizando un alineamiento entre las capacidades y perfiles de los colaboradores con los propósitos estipulados en las políticas de calidad.

El modelo propuesto es una sinergia de gana – gana para la compañía y sus colaboradores, pues mejora la eficiencia de los procesos dinamizados por el factor humano, logrando mayor niveles de eficiencia y eficacia como factor productivo para la organización, permitirá el esclarecimiento y engranaje de los procesos y sus relaciones entre áreas, mejorando los niveles de comunicación; igualmente contribuiría a la toma de acciones correctivas y preventivas de los procesos, delimitando responsabilidades e identificando los riesgos y conflictos, lo que a su vez generaría una ruta de atención adecuada y arbitramento en conflicto laborales e interpersonales, fortaleciendo los canales de comunicación entre los niveles, permitiendo la participación en la toma de decisiones que involucre todas las miradas desde lo operativo hasta la alta dirección, contribuyendo así al mejoramiento de los componentes del bienestar organizacional de la empresa, alineando los valores corporativos con los valores personales de los empleados y transformarlos en híbridos que sean parte de la cultura organizacional.

El modelo de planeación estratégica enfocado en la teoría de desarrollo a escala humana, tiene una visión innovadora en las estrategias organizacionales, en especial en el sector industrial de las artes gráficas, toda vez que no se encuentran investigaciones aplicadas o modelos de trabajo en este sector de la economía formal, pero en el caso de la empresa

JAVEGRAF, al ser de carácter fundacional de la Universidad Javeriana, tiene una mirada con responsabilidad social empresarial.

Lo que ha permitido la voluntad de la dirección en talento humano, de ir más allá de elementos como la estabilidad laboral, sino el permitirse ser competitiva basada en el buen desempeño de sus colaboradores, quienes se sienten identificados con su entidad, buscando que su vida laboral haga parte de su proyecto de vida, gracias a nuevos incentivos y direccionamiento enfocado a la satisfacción de las necesidades a escala humana.

A la especialización en gestión humana en las organizaciones, aporta en la medida que permite la interacción real de los componentes teóricos del desarrollo humano, y otros referentes teóricos, fundamentado en un proceso investigativo y de intervención, que logra aportar a la construcción del conocimiento y el desarrollo de nuevas estrategias, como la unificación de la planeación estratégica y el desarrollo a escala humana, y formular acciones de gestión y mejoramiento que sean comprobadas, y sirvan de modelo de trabajo aplicado a otras organizaciones. Se pretende desde la integración de los componentes técnicos de la gestión con la dimensión humana lograr posicionar estas estrategias en el mercado laboral con referente académico.

El desarrollo de esta propuesta, se enfocó en hacer de los colaboradores, funcionarios integrales con propósito laboral, personal, familiar y profesional y una entidad que se consolide en el mercado como de excelente calidad en sus productos, así como de excelencia

en la administración de sus políticas de talento humano y la contribución al desarrollo humano de sus colaboradores.

Conforme con la propuesta que planteamos debemos enfatizar que uno de los propósitos es que las diferentes organizaciones deben entender que el desarrollo humano debe estar orientado en el mismo sentido que los objetivos de las organizaciones y que el ser humano en la organización es el eje fundamental de ella en donde su riqueza está en su potencial y que estos aportes deben ser la fortaleza para la gestión del cambio pues así lo demanda la dinámica, la innovación, competitividad y la globalización.

Es importante construir la ventaja competitiva sostenible (Calderón, 2010, p. 15) para que las direcciones del talento humano sean la fuente principal de la organización y que sean vistas como un integrante de la cadena de valor en donde prime el ser humano por encima de la máquina.

El área de Gestión Humana debe ser un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

Las empresas deben estar conscientes que el contratar un especialista en Gestión de talento Humano en las organizaciones garantiza estrategias que contribuyan al bienestar de los seres humanos como a la productividad de la organización, en tanto es soporte importante en la gerencia del personal y lo podrían confirmar con la implementación de nuestra propuesta.

La gerencia de gestión humana se ha relacionado tradicionalmente con los aspectos referidos a la compensación, pago de aportes parafiscales, selección de personal y el cumplimiento de la normatividad legal, este estudio pretende dar mayor alcance a los propósitos de los colaboradores en general que tienen una responsabilidad vital en el logro de los objetivos de la empresa.

Esta propuesta busca desarrollar en el estudiante el interés por entender la relación de la planeación estratégica con el modelo de desarrollo a escala humana, es decir la integralidad del ser humano y la organización.

Gracias a la investigación realizada, la comunidad académica y otros entes pueden establecer algunas necesidades humanas e iniciar un proceso que contribuya a la satisfacción de estas de acuerdo con el modelo establecido por Manfred A. Max-Neef.

En este orden de ideas desde el enfoque que brinda la Universidad Piloto de Colombia y específicamente la especialización en gestión del talento humano en las organizaciones, que sea el escenario apropiado que permita fortalecer la mirada y conceptualización con la que se aborda el modelo de desarrollo a escala humana que propone Manfred Max-Neef y la falta de armonía con los procesos organizaciones en las empresas.

Objetivos

Objetivo general

Construir un plan estratégico basado en el modelo de desarrollo a escala humana en la empresa JAVEGRAF de la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos que desde la modelo del desarrollo a escala humana puedan integrarse a la planeación estratégica de la empresa JAVEGRAF en la ciudad de Bogotá.
- Conocer las necesidades y satisfactores de los colaboradores de la empresa JAVEGRAF, con respecto al modelo de desarrollo a escala humana.

Antecedentes

En el ámbito internacional encontramos que en Chile se hizo una investigación que se llamó El desarrollo local a escala humana: experiencias de desarrollo comunitario en el sector salud, Chile, esta investigación se genera dada la situación global y la aceleración económica que se da sin tener en cuenta los aspectos éticos que conllevan a que el sector público en dicho país especialmente en el sector salud carezca de políticas vinculantes, autoridad local para involucrar a la sociedad en los proyectos de desarrollo de alto impacto. Esta problemática,

conlleva a la reflexión sobre el tema adoptando una mirada desde la teoría del desarrollo humano propuesto por Max Neef. (Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, N° 22, 2009, p. 99-120).

Este estudio nos orienta desde dos aspectos que abordamos nosotros en esta investigación, y es la planeación estratégica y el desarrollo a escala humana, dado que como lo mencionan, los constantes cambios de la economía hacen que las empresas del sector privado y público se enfoquen en los temas ambientales, tecnológicos, financieros, y se releguen los temas humanos, ignorando la real importancia de este dentro de cualquier proceso en una compañía y/o sociedad, sin embargo las iniciativas y propuestas que surjan para cambiar el tema son de gran importancia, y lo vemos en la mencionada investigación, en donde adoptaron un decálogo que denominaron de buenas prácticas transversales a ser incorporadas en el ciclo de vida de un desarrollo local, que llevándolo a nuestro caso, nuestro producto conlleva a una propuesta enmarcada dentro de un plan estratégico que contribuya al desarrollo de los colaboradores de JAVEGRAF.

Para el progreso de la propuesta “Planeación estratégica enfocada al desarrollo a escala humana para la empresa JAVEGRAF -en la ciudad de Bogotá-“, es importante referir la consulta documental de trabajos, investigaciones y propuestas realizados previamente que guarden relación con los objetivos propuestos en este estudio. En función a ello se procede a mencionar algunos documentos que contengan información referente y de soporte para la investigación, clasificados de forma cronológica, que permitan dar una mirada desde lo general a lo particular del tema a desarrollar.

Para empezar, en el año 1993 en el sector público colombiano se propuso uno de los primeros ordenamientos con diferentes planes en aras del desarrollo integral humano, que estaba basado en la satisfacción de necesidades básicas de los habitantes en el Distrito capital (Bogotá). Mediante la planeación de sistemas tales como: de vigilancia, bienestar y seguridad social; que abarcaban temas de capacitación, educación y formación, además resaltando la importancia de conservación de los recursos, asistencia alimentaria y saneamiento. Para esto se delegó la responsabilidad de ejecución a las diferentes secretarías según el área en la que se desempeñan. Es importante mencionar que este caso particular del Distrito permite identificar que en este proceso de planeación es importante asignar según áreas unas tareas específicas que permitan la correcta ejecución del plan propuesto.

En el anterior estudio podemos referir en relación a JAVEGRAF, que sin importar el sector público o privado en el que se desarrolle, se deben tener unos objetivos claros propuestos que permitan ser desarrollarlos y responder los cuestionamientos planteados, dando una luz en los planes de acción a realizar en la compañía, siempre como eje fundamental el ser humano.

En estudio elaborado en el año 2006: “Desarrollo a escala humana en génesis rades una propuesta alternativa para la satisfacción de necesidades humanas” se pretende que planificadores, políticos, organizaciones sociales y, sobre todo, actores del desarrollo sean capaces de manejar el enfoque de las necesidades humanas fundamentales, potenciando sus prácticas y aspiraciones (Ramos, Dora, 2006) Es una invitación a modificar la conceptualización del desarrollo y generar un desarrollo local a escala humana.

Con la identificación de las necesidades humanas fundamentales (la subsistencia, la participación, la formación y la identidad) se articulan, conjugan y tratan de conseguir la

acción colectiva, la garantía de los derechos fundamentales (Ramos, Dora, 2006). Todo esto implica tener en cuenta las necesidades como un todo.

Este estudio nos da una visión integral de cómo articular las necesidades humanas, teniendo en cuenta que para nuestro estudio en JAVEGRAF, una de nuestras materias primas para el enfoque e integración en un modelo de planeación estratégica son todas y cada una de las necesidades, sin embargo solo a través de un proceso inteligente, responsable y académico podemos enfocarnos en algunas de ellas, que generen un alto impacto dentro de la organización, teniendo en cuenta que deben estar enmarcadas dentro del plan estratégico de la compañía.

Continuando con el proceso investigativo; mencionaremos el proyecto de grado de la Universidad de la Salle (2008) en la empresa Servicios Especiales Del Llano S.A el cual planteó una propuesta para implementar una planeación estratégica, luego que detectó una serie de brechas en los requerimientos del cliente, estructura organizacional y el servicio ofrecido por la empresa, en la cual se desarrolló un diagnostico DOFA, se formuló el direccionamiento estratégico, se propuso una nueva estructura organizacional, se plantearon indicadores de gestión y se realizó una evaluación financiera de la implementación como tal de la planeación estratégica a realizar.

Teniendo en cuenta que este trabajo de investigación está enfocado a la formulación de una planeación estratégica podemos relacionarla con la importancia de tener esta herramienta con una visión de la empresa en un tiempo determinado para el logro de sus objetivos, pero más importante aún es poder identificar como se llevó el paso a paso para la implementación del

plan estratégico, y como a través de una metodología teniendo como referencia la matriz DOFA, puede generarse un sin número de estrategias que apuntan a cerrar las brechas que en el momento se identificaron, y que para nuestro caso en JAVEGRAF apunta a la depuración de las necesidades con referencia al modelo de desarrollo a escala humana.

En el año 2010, se muestra un modelo de planeación estratégica para el área de gestión humana realizado en la CEIPA Business School, en el cual se determinan unos lineamientos esenciales para llevar a cabo planes que impacten de forma positiva en el capital humano de las organizaciones. Esto considerado únicamente desde una perspectiva administrativa y de desarrollo humano, ya que no se busca un único fin económico o de tener el control total de los procesos, sino el lograr que los requerimientos de los trabajadores sean atendidos, generando acciones de valor que le permitan a la empresa obtener ventajas competitivas, mediante las metas generadoras de bienestar y desarrollo para los mismos (Roman, Cartilla de Planeación Estratégica de Gestión Humana)

El modelo presentado por la CEIPA nos indica los objetivos que tiene una planeación de gestión humana, los cuales son:

- Lograr la productividad de las personas a través de excelentes programas de formación.
- Crear, desarrollar y mantener un conjunto de trabajadores con habilidades y motivaciones suficiente para que la empresa trascienda.
- Crear condiciones organizacionales que permitan la aplicación del desarrollo y la satisfacción plena de la gente logrando los objetivos individuales.

- Asegurar que con la cantidad actual de trabajadores es la suficiente para lograr los objetivos de la empresa.
- Debe ser capaz de caracterizar el desempeño de las áreas y esperar de cada una de ellas los resultados que posibiliten alcanzar los deseos formulados en planes estratégicos, este tipo de desempeños deben ser constantemente vigilados, controlados y mejorados según sea el caso y la necesidad actual de la organización. (Román, Aplicaciones.ceipa.edu.co p. 12)

Dentro de las investigaciones previas, se evidenció un estudio sobre gerencia humana y desarrollo a escala humana realizado en 2011 por Gregoria Polo, analizó las teorías organizacionales clásicas (Adam Smith, Charles Babbage, Taylor) y contemporáneas (Fayol, Weber, Mayo) con el fin de distinguir los factores de la gerencia humana, como determinantes en el desarrollo a escala humana en las empresas, tomando como partida que la gerencia convencional se ha apoyado en teorías clásicas centradas en los factores de producción, dejando al trabajador relegado a ser considerado simplemente un elemento más dentro de la cadena de proceso (Polo de Lobatón, 2011, p. 51-71)

En este estudio se abordan temas de desarrollo humano, tomando como referencia el Programa de las naciones unidas (PNUD), en el cual se busca una base integradora comprendida por: el crecimiento económico, sin dejar a un costado las oportunidades de crecimiento del ser humano, concibiendo más como un medio y no como un fin. Por otra parte integra los planteamientos de Max Neef, sobre los retos que tiene la gerencia de las empresas en cambiar el pensamiento de la persona-objeto a la persona-sujeto. Por lo tanto, "Las organizaciones deben apuntar hacia un nuevo modo de interpretar la realidad, las

personas y sus procesos” (Polo de Lobatón, Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana, 2011, p. 63), siendo capaces de gestionar el enfoque de las necesidades humanas orientando acciones y aspiraciones, con una profundización en el logro del desarrollo integral de los trabajadores.

De acuerdo a los resultados arrojados en este estudio se identifica que el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, es decir, cómo se integran las personas en el sistema Organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social e individual, manteniendo el enfoque hacia las necesidades/satisfactores humanas, orientando sus acciones hacia el logro del desarrollo. (Polo de Lobatón, 2011, p. 51-71).

Posteriormente, con el progreso del concepto del desarrollo a escala humana planteado por Manfred Max Neef en la sociedad y para este caso específico se plantea en las organizaciones, mediante un estudio realizado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en el libro Desarrollo de la Gestión del año 2011, donde se plantea:

Entrar a manejar un lenguaje contable con sentido humano, en donde se resalte el valor del trabajo digno; destacar la participación de la mujer en los grupos de dirección, así como elevar a categoría de inversión al ser humano y no sostenerlo en el gasto o en el costo, como sucede convencionalmente. (Desarrollo Gestión, 2011, Uniminuto)

Continuando con las investigaciones, en el año 2014, se puso en marcha un proyecto de investigación en el cual se analiza como la planeación estratégica contribuye para la apertura

de mercados, en este caso para la empresa Coca Cola Femsa. En esta investigación se desarrollan tres puntos importantes para el logro de unas metas fijadas por la empresa en mención, estos puntos son: La Planeación Estratégica, la apertura de mercados a nivel latinoamericano y la combinación de ambos conceptos por Coca Cola Femsa para diseñar una planeación estratégica enfocada a la apertura de mercados.

La investigación de este proyecto se justifica y se ve orientada en la participación de la planeación estratégica que se refleja en la expansión de la empresa a través de la comercialización de sus productos y el impacto en los mercados existente.

Se puede evidenciar en esta investigación que la planeación estratégica contribuye en la apertura de mercados de la Empresa Coca Cola Femsa con la propuesta desarrollada y enfocada a la gestión del desarrollo del talento humano sostenible, identificando el ser humano como principio y fin de las organizaciones, obteniendo rentabilidad económica pero junto a ello una rentabilidad social, donde se da prioridad el bienestar de la comunidad por encima de los interés productivo de las organizaciones, lo cual si lo vemos desde una óptica del modelo de desarrollo a escala humana que queremos enfocar en el marco del plan estratégico de JAVEGRAFI tiene total coherencia, ya que el estudio está centrado en ser humano, y que los resultados y los esfuerzo conlleven a temas de rentabilidad y productividad operacional, es tan solo uno de los resultados de un buen trabajo aplicado.

Para el año 2014 Andrés Giovanni Guzmán Rivera, Psicólogo de la Universidad Pontificia Bolivariana, en su trabajo de grado “El Trabajo En Equipo Como Herramienta Para El

Desarrollo A Escala Humana En Las Organizaciones Educativas”, se logra evidenciar el desarrollo a escala humana como indicio de que las organizaciones no tienen en cuenta el desarrollo de sus trabajadores, pero si los rendimientos de su productividad (Rivera, 2014, p. 20)

El paradigma de las organizaciones que solo piensan de manera productiva, como el único factor relevante de la industria, se rompe por aquellas organizaciones donde existe un verdadero equilibrio entre la parte productiva y la parte social, entendida como el desarrollo del trabajador, es así, que el autor nos plantea que “... entendiendo que el aumento en la producción y en las ganancias de la organización se debe al trabajo y esfuerzo de las personas que en ella trabajan...” (Rivera, 2014, p. 20-40).

En el documento se enmarcan las cuatro categorías existenciales y se dan ejemplos de cómo se podrían implementar dentro de la organización, generando resultados satisfactorios para la organización tales como: “cuando el sujeto satisface su necesidad existencial de “ser” cruzado con la necesidad de “subsistencia” procura salud física y mental, equilibrio, solidaridad y adaptabilidad; en la empresa esto se podría reflejar en utilidad, teoría organizacional adecuada, alianzas estratégicas y posibilidad de inversión”. (Rivera, 2014, p. 20-40)

Es así que la implementación del desarrollo a escala humana, planteada por Max Neef, es muy importante para la organización generando un desarrollo mutuo entre organización-ser, forjando una relación de mutuo beneficio.

Este estudio básicamente reforzó el paradigma que aún existe en muchas organizaciones solo piensan en productividad y rendimiento, pero obviando la importancia del papel que desempeñan cada uno de los colaboradores, y es por esta razón que nosotros para JAVEGRAAF, queremos que dentro del marco estratégico de la compañía los objetivos, propósitos, lineamientos sean bajados en manera de cascada, desde la máxima autoridad de la compañía, hasta el cargo de menor connotación, permitiendo así una cohesión clara y eficiente, para que efectivamente los resultados sean obtenidos y logrados en conjunto y de manera estratégica, en donde todos se sientan dueños de estos triunfos, y en el caso contrario, responsables de los resultados no tan positivos, permitiendo así generar planes de acción que sean apropiados de manera inmediata para mitigar riesgos o consecuencias que afecten la compañía.

Continuando con el desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, se encontró un estudio que ofrece una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. (Pardo, Díaz, 2014, p. 39-48) El propósito del estudio del 2014 giró en torno a comprender cómo contribuyen los programas de capacitación y desarrollo del capital humano en la transformación organizacional, en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá.

El éxito en todo proceso de desarrollo organizacional depende en mayor medida del capital humano, ya que la correcta implementación de sus estrategias parte de la alineación del plan estratégico de talento humano con el plan estratégico organizacional, el manejo de adecuados niveles de comunicación, el logro de la participación de sus miembros, así como la equidad y pertinencia en sus políticas. (Pardo, D (2014).

Teniendo en cuenta todos los estudios, investigaciones y posiciones de los diferentes autores que se tienen como referencias, es de anotar que se han realizado investigaciones en diferentes empresas -tanto públicas como privadas- con el fin de empezar a implementar conceptos de desarrollo humano en las organizaciones.

El papel del gestor humano es mostrar a las organizaciones la importancia del desarrollo humano y muchas organizaciones evidencian falencias que las pueden llevar a no tener en cuenta el desarrollo humano de la persona y a la contribución que podrían hacer a la productividad.

Por ende, esta investigación quiere continuar con las propuestas de los estudios mencionados, que apuntan al mejoramiento continuo del individuo y al incremento de la productividad de la organización involucrando el desarrollo humano en la planeación estratégica y facilitando a la alta dirección que para este caso es el de la compañía JAVEGRAFI, a implementar un plan estratégico claro y preciso, que pueda ser transmitido en forma de cascada a toda la compañía.

Igualmente dentro de estos estudios podemos resaltar temas importantes y que nos permiten avanzar satisfactoriamente en nuestro trabajo aplicado en la empresa JAVEGRAFI, donde además de aclarar varios aspectos, también se generan cuestionamientos, entre algunos de los ya anteriormente mencionados resaltamos la importancia a la hora de definir un plan estratégico tener en cuenta algunos principios fundamentales para asignar objetivos:

- Porque un gran porcentaje de compañías asigna objetivos en la plataforma para los Gerentes y Directores y no demás niveles en las compañías?

- Los objetivos deben estar enmarcados bajo la fórmula SMART: específicos, medibles, alineados, realistas y dentro de un tiempo determinado. Así mismo deben estar alineados con su Gerente y/o líder funcional (si corresponde).
- Deben establecer metas desafiantes que se alineen con los objetivos de la compañía.
- Los objetivos deben limitarse a metas esenciales (5 a 7) garantizando que promuevan el logro de los objetivos del negocio.

Marco de referencia

JAVEGRAAF es una compañía de la fundación cultural Javeriana de artes gráficas, empresa de carácter fundacional, cuyo plan estratégico enfocado en el desarrollo organizacional tiene como misión la producción gráfica de libros, revistas y demás materiales complementarios, soluciones gráficas de alta calidad, para la comunidad educativa Javeriana y sus clientes externos; contribuyendo de esa manera al desarrollo del país mediante el aporte cultural, científico e informativo del pensamiento universitario. De igual forma, teniendo en cuenta la visión actual de JAVEGRAAF, cuyo pilar es el de aportar a la comunidad educativa Javeriana y a sus clientes externos soluciones gráficas de alta calidad, prestando un excelente servicio, contando para ello con un equipo humano de altas condiciones, procurando su modernización tecnológica y con una especial consideración de su responsabilidad social.

De esta forma se identifica que la compañía por su carácter fundacional busca tener una mirada responsable social con la nación, mediante la estabilidad laboral de sus trabajadores, brindando un producto y servicio de alta calidad. JAVEGRAF en sus inicios se forjó como una compañía empírica que buscaba darle forma a un proyecto de la Universidad Javeriana, pero transcurridos ya 25 años, han crecido con los cambios y exigencias del entorno, para constituirse con una estructura organizacional y encaminar su razón social en ser más competitivos, en este ejercicio de crecimiento han avanzado estructural y logísticamente pero la demanda externa exige un mejoramiento continuo.

Por lo cual se evidencia que en los planes estratégicos actuales de las organizaciones siempre tienen presente temas de tipo: comerciales, financieros, de calidad, en la búsqueda de mejora continua de estos procesos. Pero, a nivel global no se tiene presente aspectos como el desarrollo a escala humana y en menor medida un desarrollo organizacional enfocado en la satisfacción de necesidades del trabajador que involucre los valores organizacionales, como valores personales característicos de los trabajadores de una entidad que sean el reflejo de su cultura organizacional, toda vez que se identifica en el diagnóstico de clima organizacional realizado por Cafam la ausencia en políticas claras en la gestión del talento humano, rutas de atención y manejo de los conflictos, estructura de planes de bienestar y desarrollo que involucre el plan carrera y de capacitación, incidiendo en la ausencia de la formación de proyectos de vida en los trabajadores que permita la estimulación de la innovación y la creatividad como aporte a la misión y los objetivos de la compañía.

Para el trabajo de investigación aplicado en la organización que ha sido objeto de estudio, abordaremos el modelo de intervención desde la planeación estratégica de su área de gestión del talento humano, y la teoría de desarrollo a escala humana, como una forma de enfocar las acciones del direccionamiento estratégico de manera sostenible en el tiempo y alineado con las políticas y principios de eficiencia financiera de la organización, permitiendo a los funcionarios de la entidad, apropiar los valores de la organización y sus valores personales con la competencias y capacidades centrales como elementos agregados en sus funciones, buscando un alto impacto en los procesos liderados por el área de gestión humana, pero transversales a toda la organización.

Para poder ubicarnos en los fundamentos teóricos que soportan el modelo de investigación y su plan de intervención realizaremos un desarrollo histórico y aplicado de estos fundamentos, que permitan contextualizar desde lo general a lo particular nuestro modelo de trabajo.

Antecedente histórico de la planeación estratégica

El antecedente histórico nos remonta a la doctrina militar quienes apropiaron esta práctica fue así como Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: El general (estrategos) debe estar seguro de

poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados. (Espinosa. L, 1995 P. 12)

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa, más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe, también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra la teoría

del juego, una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Chiavenato. C, 2010, p6, p12)

En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste, sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

En las décadas del 1990 y 2.000, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia. (Fuentes. L, 2007, p6)

Las tendencias evolutivas de las organizaciones y las nuevas exigencias del mercado empresarial han dado paso a la consecución de los procesos de planeación debido a que desde sus antecedentes históricos se ha definido dos sectores en donde se aplica planeación

estratégica tanto en el sector empresarial y en el sector militar debido a que la planeación estratégica tiene sus orígenes en el medio militar, al comparar la planeación estratégica de estos dos sectores se podría decir que en una empresa el que la dirige es el gerente y en el medio militar es un oficial, el gerente la aplica para ganarle a la competencia y el militar para vencer al enemigo, para esto el gerente utiliza productos o servicios y el militar utiliza armas, este acontecimiento el gerente lo realiza en el mercado mientras tanto el militar lo define el campo de batalla, debido a esto el directivo debe de estudiar el medio ambiente y por su lado el militar verifica si las condiciones atmosféricas le son favorables, este proceso lo realizan ambos para tener posicionamiento superando a los competidores adentrándose en el mercado y el militar para ganarle al enemigo y así ampliar su territorio.

De esta forma la planeación estratégica puede definirse como el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y lo resultados futuros de la empresa. (Sierra. O, 1999, p15)

Planeación estratégica, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar; Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

La planeación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Planeación estratégica es una herramienta que

permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Para lo cual deberá definir la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos en los mercados. (Chiavenato. I, 2010, p23)

Desarrollo de la planeación estratégica en Colombia

La planeación estratégica aplicada al sector público en particular, busca ser más eficiente en la administración de Estado, como modelo de impacto y desarrollo de nuestro país para esto en Colombia no se puede únicamente hablar de desarrollo de un país no es atribuible exclusivamente a la planeación; es más el resultado de la dinámica social, económica y política de toda la nación, apoyada en cimientos conformados en el largo plazo, como la cultura nacional, la estabilidad social, la solidez económica y la madurez política, y en el

esfuerzo y la actividad de todos sus agentes que, condicionados por esos cimientos, actúan en un contexto influenciado por variables externas e internas al país.

Esos agentes son: el sector privado, principalmente en la actividad económica; los individuos y la comunidad como sujetos del mandato político y de las relaciones sociales; y el sector público o aparato estatal, ente subsidiario, coordinador y promotor del desarrollo, que cumple funciones insustituibles de interés general, que están más allá del interés particular y que son indispensables para que los demás agentes puedan cumplir con su papel en una dinámica que converja en dirección del progreso (Jiménez M, seminario de Finanzas 2012)

En Colombia los aspectos de la planeación estratégica son aplicados en el ámbito militar, es una práctica histórica y en distintos sectores de la economía, que de acuerdo a las exigencias del mercado y la modernización empresarial, se alojan principalmente en la exportación y el turismo y para otros campos el gobierno nacional creó un programa llamado planeación estratégica sectorial en el cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) tiene el objetivo hacer de Colombia un país más competente, con mayor crecimiento económico y un bienestar superior para la población. Para alcanzarlo a cabalidad creó la Planeación Estratégica Sectorial. Esta es la armonización de lineamientos de los diferentes subsectores que conforman el Ministerio, como el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, la Visión País 2019 y 2032, las políticas sectoriales, entre otros.

Planeación estratégica de la gestión humana

La Planeación en la gestión del talento humano es una herramienta estratégica que posibilita que la organización logre articular sus diferentes acciones en pro de un mejor logro en la planeación y ejecución de las acciones propuestas. Planear el talento Humano no es solo cuestión de tener los procesos estandarizados, controlados y en armonía con los requerimientos de la empresa, es además la capacidad de lograr que los requerimientos de los colaboradores estén al día y con sinergia para la contracción de valor.

Las organizaciones actuales deben ser capaces de tener colaboradores que generen factores diferenciadores para construir competitividad y lograr metas eficaces y generadoras de bienestar y desarrollo en las personas.

En la planeación de talento Humano se debe tener una consideración para alcanzar el equilibrio necesario con factores claves que permitan la ventaja competitiva. Asegurar el suficiente personal, a tiempo, para desarrollar la actividad de la empresa es posibilitar que la organización alcance mejores resultados de forma eficaz y son personas capaces, transformadoras, y en sintonía con el largo plazo.

De ahí que la Planeación estratégica en armonía con la planeación de talento humano posibilita resultados que no solo benefician la organización, sino que generan acciones

multiplicadoras de bienestar. (Serrano M, Mendoza R, 2010, Gestión del talento humano por competencias laborales, ESAP, p. 8)

En Colombia el reto de la gestión estratégica en gestión del talento humano está dada por la competencia y crecimiento de los mercados lo que hace necesario contar con un equipo humano comprometido con la organización para que le ayude a alcanzar sus metas, por esto es necesario que se cuenten con procesos de Gestión Humana que le ayuden a la organización a gestionar sus recursos de la mejor manera procurando siempre en un gana-gana para la compañía y para el empleado.

Así en nuestro país la mirada debe estar orientada a los dos sectores, en nuestro trabajo de investigación empresa JAVEGRAFI, pertenece al sector privado, de forma industrial pero abordaremos una mirada a ambos sectores con el fin de lograr hacer una integración de la función de la planeación estratégica de en la gestión del talento humano.

La planeación en sector publico una de las formas existentes para que las organizaciones puedan enfrentar y asumir el reto del posicionamiento, crecimiento y permanencia en el largo plazo dentro del mercado y los sistemas económicos es a través del diseño e implementación/aplicación de un proceso de planeación organizacional. Este proceso se podría definir como el conjunto de acciones y decisiones que toma una institución para definir y alcanzar su horizonte/futuro deseado, enfrentando los cambios que se presentan en su ambiente externo y administrando su contexto interno.

Tal como se mencionó inicialmente, la planeación estratégica se considera una de las metodologías e instrumentos más importantes de las organizaciones, dado que permite la proyección en el tiempo para visualizar en el futuro el cumplimiento de sus objetivos en el largo plazo.

Modelos Utilizados Para La Planeación Estratégica

A continuación se explicarán algunos de los modelos existentes para la formulación de planeación estrategia y se mencionara con cual nos basaremos para desarrollar la planeación estratégica en la empresa JAVEGRAFI de la ciudad de Bogotá.

Modelo de Andrews:

Este modelo se centra en las condiciones del entorno y sus tendencias. Dentro del entorno lo definen los niveles geográficos, el entorno mundial, la comunidad y localidad donde se encuentra ubicada la organización, entre estos entornos los aspectos para estudiar hace referencia a condiciones y tendencias económicas, tecnológicas, políticas y sociales, Este modelo contempla 3 etapas:

Análisis y evaluación del entorno y tendencias: se busca analizar los aspectos que influyen en el mercado global teniendo en cuenta los consumidores y competidores, también busca analizar los aspectos internos de la organización en cuanto a los recursos tecnológicos, financieros y humanos y las competencias distintivas que lleven implícitas. En esta etapa no ofrece una

metodología de análisis específica, pero si define una serie de interrogantes que deben ser tenidos en cuenta.

Análisis y evaluación de competencias distintivas y recursos corporativos: En este modelo es muy importante para tener éxito en la organización está en encontrar o crear competencias distintivas, que es lo que particularmente hace mejor.

Correspondencia entre el entorno y la organización: En esta etapa es importante cotejar las oportunidades con las capacidades que permitan identificar que se debe mejorar y determinar nuestras fortalezas para distinguirse en el mercado

El principal objetivo del modelo de Andrews es la selección y análisis de los productos, análisis del mercado, la creación de las capacidades distintivas que deben estar alineados con las oportunidades y los recursos.

El modelo de Andrews fue de los primeros modelos en formulación estratégica y sirvió como base para el desarrollo de los modelos posteriores, (Andrews, K.R.1962).

Modelo de la Escuela del Diseño

El modelo de la escuela del diseño está basado en el Modelo de Andrews siendo este una evolución al incorporar un análisis profundo de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización. Este modelo es utilizado actualmente en el mundo global, también es llamado Análisis DOFA. Este modelo agrupa los conceptos de varios autores y recopila teorías, tendencias y políticas para dar base a lo que ahora se conoce como formulación estratégica, este modelo consta de cuatro etapas:

La evaluación de los aspectos de entorno y de la organización: En esta etapa del modelo se realiza un análisis entre las oportunidades que brinda el entorno, las amenazas que la ponen en peligro y se realiza un análisis de los aspectos internos como son las debilidades y las fortalezas. En este modelo la diferencia con el modelo a Andrews es incorporar en el análisis un análisis de las amenazas del entorno.

La creación de estrategias: Estas estrategias se forman haciendo una combinación del análisis del entorno con los análisis internos de la organización, teniendo en cuenta las competencias distintivas de la organización.

La evaluación y selección de estrategias: En esta etapa se realiza un análisis de todas las estrategias que se definieron en la etapa anterior para decidirse por las más convenientes en cuanto a resultados, recursos invertidos, riesgo latente. Es muy importante en esta etapa y para el modelo incluir estrategias que fomenten la responsabilidad social para visión de una organización ética en la sociedad.

Implementación de estrategias: En esta etapa se debe planear una serie de actividades para dar cumplimiento a las estrategias, definir responsables, comunicar la formulación estratégica a toda la organización para que todo el personal apunte y contribuya al logro de los objetivos

En este modelo tiene una serie de características donde la parte directivas son los estrategas, las estrategias deben de ser específicas, simples, detalladas e implementadas. Este Modelo es ampliamente utilizado en mundo organizacional por el enorme éxito en muchas organizaciones, pero donde más fallan al aplicar este modelo es en la etapa de implementación de las estrategias ya que no se realiza el seguimiento oportuno, también la formulación de estrategias con una gran expectativa y un poco capacidad empresarial para cumplirlas también son fallas que puede ocasionar el fracaso en la implementación.

Este es el modelo que utilizaremos para el trabajo de investigación en la empresa JAVEGRAFI, por el rotundo éxito que ha tenido en el mundo organizacional, ya que recopila diferentes teorías de autores en formulación estratégica y da un panorama global de los diferentes entornos de la organización tanto externo como interno, (Carrión, 2009 p. 25).

Modelo CEICO (Condiciones, estrategias, implementación, competencias, objetivos)

En este modelo nos da una secuencia de procesos para que una organización alcance los objetivos planteados. Se debe iniciar con el análisis de las condiciones iniciales del entorno y de la organización, con respecto a esto se plantean y se definen unas estrategias, posteriormente se realiza la implementación y en esta etapa conduce a la organización consolide las competencias requeridas para lograr dichas ventajas en el mercado y así de esta manera lograr los objetivos.

La formulación estratégica que se debe utilizar en este modelo se debe iniciar con una secuencia de interrogantes que ayuden a plantear la base de las estrategias, (Hoskisson,2001 p.16).

Desarrollo a escala humana

Los seres humanos desarrollan y atraviesan por unas etapas en su desarrollo, que involucra la maduración como proceso biológico ligado al ciclo vital, en el cual se construyen dimensiones que involucran aspectos emocionales, sociales, familiares, pero no vamos a realizar un detenimiento en dichas etapas, las cuales han sido objeto de estudio y de la formulación de teorías que pretenden describirlas y explicarlas, nuestra investigación se va alojar en la dimensión del desarrollo social donde encontraremos un subcomponente como el desarrollo personal fundamentado en el trabajo como base económica de la sociedad y sus individuos, y las miradas teóricas que buscan un modelo eficiente de desarrollo humano como lo es el desarrollo a escala humana propuesta por Manfred Max Neef.

La teoría del Desarrollo a Escala Humana nació en los años 80 a partir de los trabajos de tres intelectuales latinoamericanos, chilenos los tres, que se encontraban en Escandinavia exilados: Manfred-Max Neef, economista Antonio Elizalde, sociólogo, actual rector de la Universidad Bolivariana y, con un grado menor de intervención Martín Hoppenhayn.

Este enfoque es un aporte valioso, ya que logra romper, con el modelo económico y social tradicional de la teoría del desarrollo.

La primera proposición del Desarrollo a Escala Humana, parte de dos premisas fundamentales. La primera de ellas es que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.

Aunque esta pueda parecer superficial, tiene una significación profunda, por cuanto los enfoques dominantes sobre desarrollo hacen énfasis en la producción y consumo de objetos materiales. Se tienen, como ya hemos visto, indicadores tales como el Producto Bruto de un país (PBI) o de una región, es un indicador del crecimiento cuantitativo de los objetos producidos en ese país o región.

Sin embargo no existe una relación directa entre los objetos producidos y consumidos con la calidad de vida de las personas y su grado de bienestar subjetivo. Esta calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales. (Max Neff. M 1994, p24 Desarrollo a Escala Humana)

Se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que cambian constantemente, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada período histórico. Se justifica así el permanente crecimiento de la producción de bienes y servicios y las teorías de mercado, ya que tal producción creciente e ilimitada sería indispensable para atender esas necesidades que cambian permanentemente y se multiplican.

En los análisis acerca de las necesidades humanas es que se confunden las necesidades humanas propiamente dichas y los satisfactores de esas necesidades, que provisionalmente podrían ser definidos como las respuestas humanas a tales necesidades, sea a través del mercado o no. Es indispensable hacer una distinción clara entre ambos conceptos. De esto se deriva el segundo concepto fundamental como lo es que las necesidades humanas son las mismas, están delimitadas y constantes en todo tiempo y cultura.

El Desarrollo a escala humana, explica que lo que existe son formas ilimitadas y crecientes de satisfacerlas, pero no las necesidades humanas fundamentales en sí. Ellas pudieron aparecer gradualmente durante el largo proceso de desarrollo del hombre en la sociedad y el asumir los distintos roles que esta sociedad implica, pero desde que se ingresa en tiempos históricos, el sistema se ha mantenido constante, sin variantes. La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Esta interdependencia entre sus Necesidades Humanas Fundamentales incluso por eso se habla de unas necesidades siempre a satisfacer como lo propuso Abraham Maslow, hace que las mismas deban entenderse como un sistema en el que ellas se interrelacionan e interactúan.

Existen consideraciones sobre las Necesidades Humanas, el hecho de que las necesidades sean constantes en todo tiempo y cultura, derivan de que por definición, allí donde haya un ser humano deben verificarse estas necesidades, y si no, no es humano. Ellas definen lo humano. (Max Neef. M 1994, p37)

Para esto se identificaron por parte de los autores estas necesidades luego de estudiar cientos de culturas y pueblos del mundo con distintos nombres, estas son las necesidades universalmente consensuadas. Muchas veces se discute si son exactamente estas 9 (10) o si son otras, o algunas de ellas sí y otras no, o se proponen nombres y categorías similares pero con diversos matices. Por ejemplo, alguien puede opinar que falta la “comunicación” y respondersele que está repartida entre “entendimiento” y “participación”.

En el Desarrollo a Escala Humana se habla así tanto de satisfacer las necesidades humanas como de actualizar las potencialidades humanas. Así, resulta impropio hablar de necesidades que se satisfacen. En cuanto revelan un proceso dialéctico, constituyen un movimiento incesante. De allí que quizás sea más apropiado hablar de vivir y realizar las necesidades, y de vivirlas y realizarlas de manera continua y renovada.

Aparece aquí uno de los aspectos fundamentales del Desarrollo a escala humana como teoría de las Necesidades humanas, y es que todas son equivalentes entre sí en cuanto al hecho de que ninguna es más importante que las otras ni debe satisfacerse en modo previo a las demás.

En la teoría del Desarrollo a escala humana, no existe ninguna necesidad – potencialidad que sea privilegiada sobre las otras o que requiera ser satisfecha o atendida en primer lugar.

Fundamentan esta afirmación, tres argumentos de naturaleza diferente pero complementaria.

- La subsistencia no es la única necesidad que al no atenderse lleva a la muerte. De hecho, una desatención en la protección, por ejemplo, o mismo en el afecto, puede ser causa de muerte. En efecto, un bebé que recibe alimento material pero no afecto, puede dejarse morir. Una persona privada de su libertad puede sentir preferir la muerte, o si privada de su identidad puede elegir el suicidio.
- En diversas culturas y situaciones los seres humanos priorizan otras necesidades a la subsistencia. Un mártir de una causa religiosa puede aceptar el martirio o un fundamentalista puede inmolarse en un atentado suicida, en ambos casos priorizando la identidad, la libertad o la trascendencia a la propia subsistencia. Una madre que da su vida por su hijo o simplemente alguien que elige morir para salvar a otro, prioriza el afecto a la subsistencia.
- Cualquiera de las necesidades / potencialidades puede actuar como puerta o vía de acceso para promover luego la satisfacción del resto. Para comprender esto, deberemos estudiar, en la próxima sección, los tipos de satisfactores.

De este modo identificadas las necesidades llamadas axiológicas. Existe otro tipo de necesidades que son las existenciales: ser, estar, tener y hacer. Estas necesidades no deben pensarse como otras cuatro que se agregan a la lista inicial, sino como una segunda dimensión, que permite pensar el Desarrollo a escala humana desde una matriz bidimensional. En la figura que sigue se muestra dicha matriz, y en cada celda se indican acciones y conceptos vinculados a la satisfacción de las necesidades. (Max Neef. M 1994, p 56)

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Toma de iniciativas	Capacidad de concreción	Edificar Escuela Superior Fidelia Amparán	Conciencia de los recursos naturales y humanos
Protección	Personalidad	Respeto por el núcleo familiar	Conscientizar	Integración
Afecto	Solidaridad	Entrega mutua	Críticar constructivamente	Espacios de encuentro
Entendimiento	Armonía, conciencia	Perseverancia	Valorar virtudes	Comunicación sin-discriminación: familia, escuela y comunidad
Participación	Iniciativa, humanidad crítica, diálogo	Respeto de los derechos humanos	Dialogar	Fábricas y universidades
Ocio	Predisposición, originalidad	Imaginación	Recrearse	Lugares de encuentro
Creación	Imaginación	Originalidad	Trabajar	Ámbitos de producción
Identidad	Autenticidad	Personalidad integrada	Asumir	Participar en el medio social
Libertad	Respeto	Responsabilidad	Tomar conciencia	Disponer de ámbitos propicios

Tabla 1. Tomado Matriz de necesidades Axiológicas y existenciales de Manfred Max Neef.p. 26, 21 septiembre 2015.

Se ha identificado que las teorías económicas dominantes denunciado por el Desarrollo a escala humana es el confundir necesidades con aquellos elementos que se orientan a satisfacerlas. Por ejemplo, una de las necesidades es la subsistencia. La alimentación no es una necesidad, sino que es una acción tendiente a su satisfacción, llamada satisfactor. Una vez diferenciados los conceptos de necesidades y de satisfactores, es posible formular dos postulados.

- Primero: las necesidades humanas fundamentales son pocas, delimitadas y clasificables.
- Segundo: las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades; a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según el momento, el lugar y las circunstancias.

De modo que no son las necesidades, que como ya se dijo son delimitadas y clasificables las que se multiplican con el tiempo. Las necesidades surgieron lentamente a lo largo del proceso de hominización, y son constantes en toda cultura y época histórica. Son los satisfactores, en cambio, los que se multiplican ilimitadamente, al describir una doble trayectoria:

Un tercer concepto definido por el desarrollo humano es el de bienes, entendidos estos como objetos materiales, y en particular bienes económicos, es decir, aquellos objetos materiales pasibles de ser valorizados pecuniariamente. Si las Necesidades humana, tienen una trayectoria única de lenta aparición en tiempos prehistóricos y los satisfactores una trayectoria más rápida y doble, ya que se diversifican en períodos menores y además lo hacen en función de las diversas culturas y sociedades, los bienes tienen una triple trayectoria, al cambiar con el tiempo histórico, con la cultura y con las modas y coyunturas económicas. Ya hemos dicho que no todos los satisfactores incorporan bienes, existiendo satisfactores complejos totalmente intangibles. (Max Neef. M, 1994, p. 23-24)

Los bienes pueden concebirse como objetos y artefactos que tienen la capacidad de aumentar o mermar la potencia de un satisfactor. Pero debe entenderse que siempre el concepto clave en el

proceso de satisfacción es el satisfactor, con toda su complejidad contextual, relacional y subjetiva y no el bien, que está en función de aquel.

Cuando los bienes se convierten en fines en sí mismos, como ocurre en la sociedad consumista, merman o anulan la capacidad de satisfacción de los satisfactores.

Siguiendo el enfoque del Desarrollo humano, el mejor proceso de desarrollo será aquel que genere los mejores satisfactores. Los mejores satisfactores son los sinérgicos, ya que los mismos son los únicos que promueven la múltiple y simultánea satisfacción de las necesidades, es decir, generan sinergia en el sistema necesidades / potencialidades humanas.

Adicionalmente, dicha participación, cuando se nutre de la máxima socio diversidad, lleva a la generación de satisfactores que no dependan de bienes materiales excesivos, los cuales generan tensión sobre el medio ambiente y dificultan desde un punto de vista económico el acceso de los sectores con menos recursos.

Existe un concepto fuertemente instalado en el imaginario público y es que la democracia, tal como la conocemos, es la forma de gobierno más participativa posible. Sin duda las democracias son más participativas que un gobierno dictatorial, monárquico o teocrático.

Sin embargo, para los autores Elizalde y Max Neef del Desarrollo a escala humana, la democracia formal o nominal sigue siendo una modalidad de gobierno autoritaria.

De este modo los modelos de desarrollo humano que han sido puestos en marcha, obedecen a políticas transnacionales encabezadas por las acciones determinadas por los países denominados del centro, esto tomado en los conceptos adquiridos por contexto y trabajo, y liderados por las entidades que buscan el “orden y desarrollo mundial”. Las teorías como el caso del desarrollo a escala humana pueden ser aplicables en todos los órdenes pues el ser humano es el dinamizador de todas las acciones y fenómenos sociales hasta ser llevadas al mundo del trabajo donde los procesos de planeación estratégica puedan contener procesos de desarrollo y satisfacción de necesidades, como es nuestra pretensión en el presente trabajo con la empresa JAVEGRAF.

Por tal razón un diseño de planeación estratégica enfocada al modelo de desarrollo a escala humana propuesta hecha por Max Neef.

Teniendo en cuenta los modelos anteriores y la teoría del desarrollo a escala humana y con base en el estilo de dirección de la empresa JAVEGRAF, hemos optado por apoyarnos el modelo de la escuela de diseño el cual plantea la evaluación de los aspectos de entorno y la organización; la creación de estrategias; la responsabilidad social y los valores gerenciales; la evaluación y selección de estrategias y su respectiva implementación.

Con base en lo anterior se aplicará la matriz DOFA en la cual se busca analizar la organización y su entorno en referencia al comportamiento de los satisfactores y las necesidades del personal de JAVEGRAF, permitiendo así desde el plan estratégico de la compañía generar estrategias que contribuya al cumplimiento de los objetivos que se tienen.

Este modelo nos permite determinar algunos objetivos estratégicos para las diferentes áreas de la estructura organizacional tales como; área comercial, área financiera y gestión humana.

Se pretende profundizar en el área de gestión humana para determinar objetivos que apunten al modelo de Manfred Max-Neef desarrollando planes de acción para su cumplimiento que impacten positivamente el desempeño de la organización, teniendo en cuenta que si impactamos al ser, se podrá desarrollar la estrategia de JAVEGRAF.

Integración entre la planeación estratégica y el modelo a escala humana la dinámica de las organizaciones siempre apunta que sus planes estratégicos estén enfocados a la consecución de la rentabilidad, crecimiento, sostenibilidad y el reconocimiento de la compañía en el mercado; a través en sus los servicios y productos ofertas.

También se observa que al realizar la ejecución de dichos planes en muchas ocasiones no se ejecutan al 100%, dejando a un lado el conocimiento de su personal en cuanto a sus capacidades, experticia y motivación. Desconociendo sus interés, motivaciones, emociones, creencias, sentimientos, necesidades y satisfactores.

De esta manera realizar un diagnóstico, en donde se identifique el desarrollo del ser humano en la organización, buscando conocer la importancia de sus comportamientos y el impacto que estos tiene en el desempeño de sus funciones.

La integración entre estos dos modelos permitiría el crecimiento tanto de la organización y de sus recursos (humano, físico y económico), junto con el desarrollo a escala humana de la compañía, ya que es relativamente proporcional que cuando las personas están motivadas, el desarrollo de sus funciones por naturaleza tiene un enfoque dado a la calidad, lo que contribuye al buen servicio y producto que se da en la compañía.

Si bien es cierto y como lo manejan la gran mayoría de compañías, los recursos físicos, económicos y tecnológicos están amparados por los procesos de planeación estratégica para que sean optimizados, sin embargo cuando hablamos de personal, de seres humanos, lo que debemos buscar es el desarrollo de ellos, y por eso la importancia de tener una integración general dentro del proceso de planeación estratégica de la compañía, en donde se salga de los límites naturales que se han construido como lo son simples planes de bienes, condiciones mínimas legales, entre otros.

Marco metodológico

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo, basada en la metodología cualitativa, dado que utiliza registros, análisis e interpretaciones comprendiendo la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Adicionalmente, estos estudios son utilizados por los investigadores para describir situaciones y eventos. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Hernández Sampieri, Roberto; 2003; p.119). Realizando una medición y evaluación de los fenómenos que son objeto de estudio, teniendo presente la premisa científica que describir es medir, seleccionando una serie de cuestiones y midiendo cada una de ellas por separado.

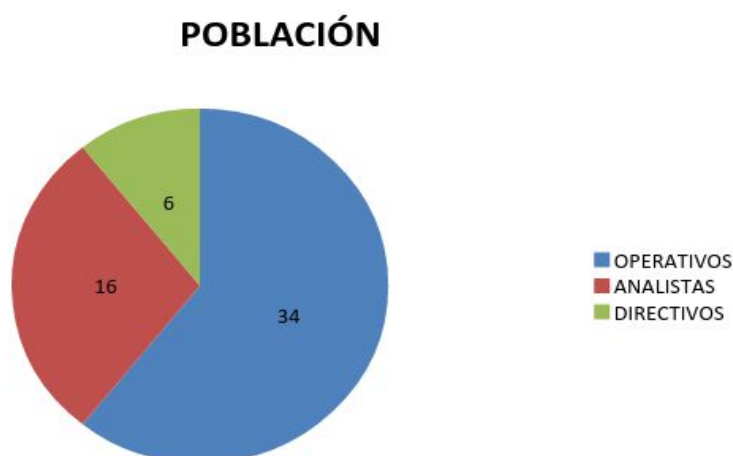
Estos estudios acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico (Tamayo y Tamayo, Mario; 2001, p. 182).

Por tal razón, se considera que esta metodología es adecuada para esta investigación dado que el objetivo es describir características, situaciones, comportamiento y pensamiento de los trabajadores de JAVEGRAF, con el fin de conocerlos e identificar aspectos que ayuden a desarrollar sus capacidades aportando al cumplimiento del plan estratégico y a su vez integrar las necesidades y satisfactores de los trabajadores de JAVEGRAF en las actividades propuesta para el cumplimiento de la planeación estratégica.

Población y muestra

En JAVEGRAF, se encuentran tres niveles en su estructura organizacional los cuales son: Directivo, analistas y por último, el operativo. La población del estudio está conformada por 56 personas, las cuales están distribuidas de la siguiente forma según su área, operativa 34 personas, en 16 Analistas y en el área directiva 6 personas.

Gráfico 1: Población



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos proporcionados por la empresa.

Como lo menciona Tamayo y Tamayo, "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(Tamayo y Tamayo, 2001, p. 176).

Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa por lo general se usan muestras no probabilísticas, como las que se mencionan a continuación: muestras diversas o de máxima variación, muestras homogéneo, muestras en cadena o por redes, muestras de casos extremos, muestras por oportunidad, muestras confirmativas, muestras de casos sumamente importantes para el problema analizado. Se optó por utilizar la muestra por conveniencia, una vez analizado las anteriores y su aplicación, ésta es la técnica que se trabajará en esta investigación; ya que es de acuerdo a su definición permite acceder fácilmente a la información requerida para el presente estudio. Dado que se pueden obtener datos básicos y tendencias. (Hernández Sampieri, Roberto; 2010, p. 187).

A continuación se describirá algunas características de la población objeto de estudio:

El tamaño de la muestra será del 46% del total de la población, dado que la intención de esta investigación es conocer las necesidades y satisfactores de los niveles operativos y analistas, potencializando estos elementos en la planeación estratégica que van a ejecutar los directivos.

Esta muestra obedece a 20 personas de nivel operativo y analista y a los 6 directivos. Porque, consideramos que cada entrevista de grupo focal no debe tener mayor de 10 personas; por lo tanto se realizaran dos grupos focales. Dado que la recolección de datos para los grupos focales, debe contar con un observador-asistente y la persona que dirige la entrevista.

MUESTREO DE GRUPOS FOCALES				
1. Demografico*			2. Económicas**	
a. Género			a. Actividades asalariadas	
Hombres	24	43%	Analista	
Mujeres	32	57%	Analista Junior	
			Auxiliares	
b. Edad			Coordinador	
18- 25	9	16%	Director Ejecutivo	
25- 35	18	32%	Operario Acabados	
35- 45	21	38%	Operario Impresión	
50 y más	8	14%	Operario de Maquina	
			Servicios generales	
			Supervisor	
c. Educación			b. Actividades no asalariadas	
Media	8	14%	Cuidadores familiares	
Bachillerato	22	39%	Amas de casa	
Técnico	8	14%	Microempresa	
Tecnólogo	8	14%		
Profesional	8	14%		
Especialista	2	4%		

Fuente: tomado de la base de datos de la empresa JAVEGRAF

Tal y como se evidencia en el cuadro anterior, dentro de la muestra tuvimos personal de sexo femenino y masculino entres los cuales sus edades oscilan entre los 18 y 60 años, los niveles de escolaridad van desde la educación básica media hasta personal con postgrado, y quienes en su mayoría alternan su trabajo con tres actividades principales en general que son las de cuidados familiares, amas de casa y actividades enfocadas con microempresa.

Técnicas de recolección de información y análisis

Teniendo en cuenta los instrumentos de recolección de datos de la metodología cualitativa, seleccionamos dos herramientas: la entrevista semi-estructurada y entrevista grupo focal, que para nuestro interés nos ayudaron a conocer las necesidades y satisfactores de los trabajadores de JAVEGRAF y los planes y expectativas de la dirección.

Por lo tanto, se determinó realizar entrevistas semi-estructuradas a los directivos de la empresa JAVEGRAF, así mismo, para el grupo de analistas y operarios se realizará entrevista grupo focal, teniendo como base la planeación estratégica y la matriz de necesidades y satisfactores creadas por Manfred Max-Neef a partir de la información obtenida se elaborará la propuesta de planeación estratégica para el desarrollo a escala humana para la empresa JAVEGRAF.

Entrevista semi-estructurada

Este tipo de entrevista, se utilizó con los directivos y nos permitió conocer y contextualizar cuál era su visión en el corto o mediano plazo de la organización, logrando de esta manera poder establecer cuáles son sus puntos fuertes o en cuales se necesitaba intervenir, pensando siempre en el desarrollo integral de los trabajadores, además, al no estar ceñidos a unas preguntas

específicas, nos permitió indagar a profundidad los temas de interés para el desarrollo investigativo, teniendo en cuenta las respuestas obtenidas en el transcurrir de la entrevista.

La entrevista semi-estructurada adopta la forma de un diálogo coloquial complementada posiblemente, con algunas otras técnicas escogidas entre las señaladas en nuestras obras (1996, 1998, 2004a) y de acuerdo con la naturaleza específica y peculiar de la investigación a realizar (Martínez, 2006, p. 139).

En la entrevista semi-estructurada, el entrevistador dispone de un (guion), que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador. En el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir a las entrevistadas aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación. (Ruiz Olabuenaga, José; 1999, p. 165-210).

Se utilizará la matriz de formulación del Plan estratégico basada en el modelo de escala humana (ver anexo 1). Este formato aplica a las cuatro necesidades y satisfactores seleccionadas para investigación, es decir se realizaran cuatro matrices para la formulación de estrategias, las cuales se diligenciaran en dicha entrevista.

Entrevista Grupo focal

El grupo focal, se realizará al personal del nivel de analistas y nivel operativo de la organización, con el fin de identificar las categorías que influyen laboralmente en la satisfacción de las necesidades básicas, según la matriz creada por Manfred Max-Neef, estableciendo la relación labor-necesidad en la que se podría proponer la intervención desde la planeación estratégica.

Según (Bonilla, 1997, p. 102), la técnica de los grupos focales se ha convertido en uno de los principales instrumentos de los métodos de “indagación rápida” (Rapid Assessment Procedures); adicionalmente responde de manera rigurosa a las existencias del método científico.

Es importante garantizar la recolección de información, la cual debe ser representativa y válida de la cultura o del grupo que se está estudiando. Estas requieren una planeación cuidadosa con respecto a la selección de los participantes, su proceso de convocatoria, la guía de preguntas y el manejo del grupo en la entrevista. En el grupo focal debe participar: quien lidera la entrevista y un observador-asistente, quien hace las veces de apoyo para el cumplimiento de la guía de preguntas (Bonilla, 1997, p. 104).

Con respecto a la matriz propuesta inicialmente por Manfred Max Neff, será ajustada, dado que los satisfactores pueden ordenarse y desglosarse dentro de los cruces de una matriz que, por un lado, clasifica las necesidades según las categorías existenciales de ser, tener, hacer y estar; y por el otro, las clasifica según categorías axiológicas de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. (Max-Neff Manfred, 2010, Ver Cuadro 1, p. 26)

La matriz que se presenta en el Cuadro 1 no es de ninguna manera normativa. Es sólo un ejemplo de tipos de satisfactores posibles. De hecho, cada persona o cada grupo puede construir y llenar la suya según sea su cultura, su tiempo, su lugar o sus circunstancias, o bien según sus limitaciones o sus aspiraciones. (Max-Neff Manfred, 2010, p. 25)

Teniendo en cuenta lo anterior se utilizaron cuatro categorías axiológicas (Afecto, participación, creación e identidad) y las cuatro categorías existenciales (Ser, tener, hacer y estar), dado que dentro de lo manifestado por JAVEGRAAF mencionan trabajar con el nivel operativo temas como autoestima y relaciones interpersonales, y con el nivel de analistas innovación y comunicación; y el nivel directivo liderazgo y trabajo en equipo. Es de aclarar que para efectos de esta investigación se utilizaron tanto las cuatro categorías axiológicas como las existenciales a los dos niveles (analistas y operativos), en dos grupos focales, cada uno con 10 personas, de los dos niveles mencionados. (Ver anexo 2)

La información se analizará por medio de la herramienta de recolección de información sociograma, en la cual se refleja los patrones de interacción sé que manifiestan durante la entrevista, los cuales son importantes para analizar la información y validas la coherencia de los datos. Es de anotar que la recolección de la información no verbal no es sencilla, por lo tanto; es recomendable escoger dos o tres momentos de la entrevista por periodos que fluctúen entre cinco y diez minutos cada uno. (Bonilla, 1997, p. 112)

Aspectos éticos

Para que la investigación se sustente en los principios de la ética, cuando los sujetos de estudio sean personas, se tendrá en cuenta el consentimiento previo de los mismos para participar, tomándose en cuenta todos los aspectos establecidos al respecto.

De acuerdo con las dimensiones metodológicas para el proceso investigativo, se tuvo en cuenta los principios epistemológicos de objetividad, subjetividad y dentro del contexto del desarrollo a escala humana, con el ánimo de preservar la dignidad de las personas y la protección de su derecho a la privacidad y a la integridad, se ha ajustado a los principios científicos y éticos, su realización fue posible, gracias a la previa autorización de JAVEGRAF.

Según (Gonzáles, 2002 p.15), se deben tener en consideración ciertos puntos de índole ética en el desarrollo de la investigación cualitativa. En primer lugar, el valor social o científico, es decir tener una importancia social, científica o clínica, encaminada al bienestar de la población, e inclusive, que genere conocimiento, con el objetivo de solucionar problemas cruciales del objeto de estudio.

Criterios	Características éticas del criterio
Consentimiento informado	Los participantes deben estar de acuerdo con ser informantes y conocer sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Asegurar la protección de la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.
Manejo de riesgos	Este requisito tiene relación con los principios de no maleficencia y beneficencia establecidos para hacer investigación con seres humanos.
Observación participante	La incursión del investigador en el campo exige una responsabilidad ética por los efectos y las consecuencias que pueden derivarse de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.
Entrevistas	Se trata de una interacción social donde no se deben provocar actitudes que condicionen las respuestas de los participantes.
Grabaciones de audio o video	Deben resguardarse en archivos confidenciales y el investigador necesita ser cauteloso anteponiendo la confidencialidad, el respeto y el anonimato de los participantes.

Tabla 3: Tomado de criterios éticos de la investigación cualitativa. (Noreña, Alcaraz- Moreno, Rojas, & Rebolledo Malpica, 2012; p.272)

La selección equitativa de los sujetos, debe asegurar que estos son escogidos por razones relacionadas con las interrogantes científicas. Una selección equitativa de sujetos requiere que sea la ciencia y no la vulnerabilidad –o sea el estigma social, la impotencia o factores no

relacionados con la finalidad de la investigación– la que dicte a quien incluir como probable sujeto. La selección de sujetos debe considerar la inclusión de aquellos que pueden beneficiarse de un resultado positivo. (González, 2002, p.15). (ver anexo 3 y 4)

Análisis de resultados

Basados en la teoría de las necesidades humanas de Max Neef y de las entrevistas realizadas a JAVEGRA, se determinaron cuatro necesidades principales (categorías axiológicas) afecto, identidad, participación y creación, acompañadas de las categorías existenciales o de satisfacción: ser, tener, hacer y estar.

Análisis grupo focal 1 nivel asistencial y operativo

Teniendo en cuenta las categorías axiológicas analizadas en el presente estudio, a continuación se describirá cada categoría axiológicas con sus categorías existenciales:

Categoría afecto:

En ésta categoría se realizaron las siguientes preguntas ¿Mencione dos conductas relacionadas en los siguientes valores: respeto, colaboración, ética y compromiso ¿Cuál es el trato actual de su Jefe y compañeros de trabajo? ¿Qué le gustaría cambiar?

Se observa en lo descrito por los participantes de éste grupo que se presentan más comportamientos a nivel del ser y hacer, es decir: en el ser (categoría existencial) mencionan que a menudo las relaciones interpersonales se dan en un marco de respeto, hay calidad humana, demuestran amor por lo que hacen, expresión de sentimientos agradables hacia sus compañeros, cada cual es responsable por sus tareas y actividades. Aunque algunos mencionaron que hay áreas en donde existe el mal trato, no hay respeto y se abusa de la autoridad.

En el hacer (categoría existencial) describen que perciben la empresa con alto interés por sus colaboradores. Mencionan que: se preocupan por las personas, sienten que los quieren porque realizan actividades como entrega de desayunos; tienen en cuenta sus dificultades personales, entre los compañeros de trabajo se apoya y ayudan en situaciones difíciles.

En el estar (categoría existencial) mencionan que la empresa les genera confianza porque siempre sus pagos de nómina se hacen a tiempo, cuando la gerencia realiza alguna promesa la cumple, les respetan los horarios establecidos. Adicionalmente, se sienten bien con las personas que están a su alrededor.

En el tener (categoría existencial) describen que la colaboración y solidaridad entre los compañeros de trabajo hace que el relacionamiento sea agradable.

Categoría identidad:

¿Cómo cree que JAVEFRAG debe inculcar el sentido de pertenecía en los trabajadores? En el día a día, ¿Cómo demuestra a JAVEGRAAF su sentido de pertenecía?

Se observa en lo descrito por los participantes de éste grupo que se presentan más comportamientos a nivel del ser y hacer, es decir: en el ser (categoría existencial) mencionan que la empresa se ha esforzado por desarrollar actividades donde ellos se identifique como personas que hacen parte de una organización, los dejan ser ellos mismos, se preocupan por aumentar su autoestima y motivar a que dejen huella.

En el hacer (categoría existencial) mencionan que han realizado actividades de reconocimiento, de integración para reconocer al otro y descubrir nuevas habilidades, conocerse a sí mismos, en generar compromisos y cumplirlos. Adicionalmente, han creado espacios donde la intención es ayudarlos a desarrollar su proyecto de vida.

En el estar (categoría existencial) mencionan que se sienten aceptados y resaltan las características humana en cada uno.

En el tener (categoría existencial) resaltan que en JAVEGRAAF se tiene un ambiente de ética y transparencia, hay igualdad y equidad. Tienen normas y políticas claras y se preocupan por cumplir los objetivos planteados.

Categoría participación

Para esta categoría se realizaron las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las razones que lo llevan a participar o no dentro de las reuniones o comités, que se generan dentro de JAVEGRAF? ¿Cuáles son los mecanismos de participación y opinión que brinda la compañía?

Se identifica que los participantes del grupo se ubican en las categorías existenciales del hacer, estar y tener; es decir la gran mayoría de integrantes del grupo focal les gustaría participar en las reuniones de Javegraf en tanto opinarían, podrían demostrar el conocimiento sobre Javegraf y a su vez promoverían las ideas que salen de las reuniones, opinan también que el hacerlos partícipes demuestra el nivel de confianza y comunicación que tiene la empresa con los colaboradores, Igualmente es necesario realizar seguimiento a los compromisos que se tienen en las reuniones.

Categoría creación

Para esta categoría se les realizó las siguientes dos preguntas ¿Qué nuevos productos o servicios cree usted que la compañía puede implementar? ¿Cuál es el factor diferencial que aporta usted desde su cargo a los objetivos de la compañía?

Con respecto a las preguntas anteriormente formuladas a los integrantes del grupo focal se identifica que la mayoría cree que es necesario tener un espacio en donde puedan aportar ideas que sean reconocidas para la toma de decisiones en la creación de nuevos productos que contribuyan al mejoramiento de la organización, para esto ellos disponen del conocimiento técnico, la innovación, la originalidad, destrezas e inventiva.

Análisis grupo focal 2 nivel asistencial y operativo

A continuación se relacionaran cada una de las necesidades con las categorías existenciales identificando la prevalencia de cada una de ellas en las preguntas realizadas al grupo focal

Categoría afecto:

Para desarrollar la categoría, se realizaron dos preguntas ¿Mencione dos conductas relacionadas en los siguientes valores: respeto, colaboración, ética y compromiso ¿Cuál es el trato actual de su Jefe y compañeros de trabajo? ¿Qué le gustaría cambiar?

En las respuestas otorgadas por los participantes es posible evidenciar que en su mayoría están enfocadas a categorías de ser y hacer, en la categoría de ser, consideran que el respeto y el compromiso con sus compañeros y con su trabajo es fundamental para que las cosas funcionen de manera eficaz, sienten que el trabajo en equipo mejoró, que la solidaridad juega un papel importante y la trascendencia que le dan al rol de cada uno de sus compañeros aporta para tener mejores resultados.

En la categoría de hacer, mencionan que es necesario mejorar los procesos y las relaciones entre áreas, entregar las tareas completas lo que aportaría a mejorar el clima laboral en general.

Categoría participación:

Para desarrollar la categoría, se realizaron dos preguntas ¿Cuáles son las razones que lo llevan a participar o no dentro de las reuniones o comités, que se generan dentro de JAVEGRAF? Y ¿Cuáles son los mecanismos de participación y opinión que brinda la compañía?

En su mayoría enfocados a la categoría de hacer, consideran que la compañía los hace partícipes de actividades, eventos, brigadas y comités. Tienen conocimiento de los cronogramas y se sienten motivados a participar en ellos, mencionan que la compañía intenta motivar para que todos los grupos se unan a estas actividades. Sin embargo deberían ser un poco más innovadoras para atraer la atención de más personas.

Categoría creación:

Para desarrollar la categoría, se realizaron dos preguntas ¿Qué nuevos productos o servicios cree usted que la compañía puede implementar? ¿Cuál es el factor diferencial que aporta usted desde su cargo a los objetivos de la compañía?

En su totalidad desde la categoría de hacer, todos se enfocan en mejorar procesos internos, manifiestan que se deben implementar unas políticas claras, donde se especifiquen las funciones y tiempos de cada una de las áreas, con el fin de no tener espacios muertos que retrasen la labor de otros, consideran que el personal nuevo que llega a la compañía trae ideas nuevas que refrescan y mejoran muchos de los procesos que se vienen manejando.

Como factor diferencial y aporte a la compañía destacan el compromiso y la dedicación con la que desarrollan cada una de las tareas asignadas, son conscientes de la importancia de un buen

desempeño y como este se refleja en el trabajo grupal, algunos mencionan que el aporte se relaciona a la imagen que tienen y que muestran de la compañía, el sentido de pertenencia que tienen y que transmiten a clientes internos y externos.

Hacen referencia al dinamismo y al empeño con la que realizan su trabajo, a pesar de ser repetitiva su labor en algunas ocasiones, manifiestan que la compañía los motiva a crear ideas nuevas y hacer su trabajo de una mejor manera.

Categoría identidad:

Para desarrollar la categoría, se realizaron dos preguntas ¿Cómo cree que JAVEFRAG debe inculcar el sentido de pertenencia en los trabajadores? En el día a día, ¿Cómo demuestra a JAVEGRAF su sentido de pertenencia?

En las respuestas otorgadas por los participantes es posible evidenciar que en su mayoría están enfocadas a categorías de ser, estar y hacer, en la categoría de ser, manifiestan que las actividades y beneficios que tiene la compañía genera un sentimiento y hace que decidan trabajar en ella no por obligación sino por interés propio, el clima laboral y las relaciones interpersonales los motivan a continuar con la compañía y a no buscar opciones diferentes, las jefaturas y su trato hacen que se sientan respaldados y que su trabajo es valorado.

En la categoría de estar, destacan que el clima laboral que se vive en la compañía los impulsa a tener un apoyo con sus compañeros y a inculcar en los nuevos trabajadores una cultura de colaboración y de participación en todos los procesos de la compañía.

En la categoría de hacer, manifiestan que la compañía tiene un plan de bienestar muy estructurado, los incentivos que les brindan generan un vínculo cercano con todos sus trabajadores. En respuesta a este sentido de pertenencia se sienten comprometidos en calidad y servicio.

Otras categorías

En este grupo se evidencio que mencionaron otros comportamientos que a la luz de la teoría se ubican en la categoría de protección en tanto resaltan en varias ocasiones que para ellos es importante el nivel de confianza que la empresa les genera a través del cumplimiento de sus obligaciones como empleadores y adicionalmente refieren que les proporcionaría mayor confianza el participar con aportes de ideas y ejecución de las mismas, esta categoría existencia se ubica en el estar.

Análisis entrevista semi-estructurada grupo directivo:

Se realizó la entrevista semi-estructurada con el equipo directivo de la empresa Javegraf donde se aprovechó el espacio para trabajar cada una de las categorías (participación, creatividad, identidad y afecto) formulando objetivos corporativos para cada uno de ellas, describieron como

se pueden aplicar dentro de la organización y se identificó cuáles eran las oportunidades de mejoras y fortalezas con cada uno de las categorías.

Como inicio de la reunión se hizo una encuesta de definición de cada categoría, posteriormente hubo una retroalimentación con las respuestas suministradas y se comparó con las definiciones del modelo de Manfred Max Neef.

Categoría afecto:

En esta categoría el grupo directivo se enfocó en la construcción de un ambiente organizacional óptimo para el desarrollo de sus colaboradores, recalcaron la importancia de trabajar los valores tales como la tolerancia, el respeto y la autoestima. Se debe trabajar las necesidades existenciales en el hacer, al crear espacios propicios para expresar sentimientos agradables y/o adecuados dentro de la organización, desde el ser al interiorizar y cultivar relaciones interpersonales adecuadas dentro de la organización.

Categoría participación

En esta categoría el grupo directivo resaltan la importancia que los equipos de trabajo laboren en conjunto, no solo entre colaboradores de la misma área sino también de diferentes áreas para que fluyan los procesos internos de la compañía. Para ellos es importante crear comités operativos entre las áreas y mejorar el flujo de trabajo, la comunicación asertiva y eliminar islas dentro de organización.

De acuerdo con lo anterior, el grupo directivo se enfocó en trabajar las necesidades existenciales en cuanto al ser y el estar; al concientizar a los colaboradores que pertenecen a unos equipos en donde su opinión es muy valiosa para la empresa.

Categoría identidad:

En esta categoría el grupo directivo hace referencia a la importancia de trabajar con sentido de pertenencia y generar pasión en los colaboradores por lo que se hace y como ven a la empresa en la actualidad y como la queriente ver a futuro.

Adicionalmente, se debe enfocar a trabajar en las necesidades existenciales desde el ser al conocer y reconocer a la organización, desde el tener para que todos los colaboradores laboren con sentido de pertenencia y desde el hacer al laborar con actitudes, valores y principios que identifican a la organización.

Categoría creación:

El grupo directivo orientó ésta categoría hacia el desarrollo, creación e innovación de productos. Brindando a sus colaboradores el conocimiento sobre su portafolio; con el propósito de ofrecer opciones diferentes a los clientes y superar las expectativas de los mismos.

Análisis consolidado grupos focales nivel asistencial y operativo

A continuación se describen las categorías deductivas: afecto, participación, creación e identidad; seleccionadas para éste estudio. Identificando la prevalencia de cada una de ellas en las preguntas realizadas e integrándolas con dos grupos focales y la entrevista semiestructurada.

Es de resaltar que al aplicar la teoría del modelo de desarrollo a escala humana, logramos identificar que dichas categorías preseleccionadas tienen una relación directa con el actuar y sentir de ésta población, dado que se logró evidenciar que las necesidades axiológicas – existenciales seleccionadas son esenciales para ésta grupo investigado y que en éste estudio los satisfactores en su mayoría son similares. Es decir, al tener una estrecha relación entre las necesidades y los satisfactores de la población se correlacionan y facilita la administración del talento humano.

A continuación se resaltarán los aspectos positivos o a mejorar mencionados por los grupos.

Categoría afecto:

En cuanto a lo positivo aportaron que el respeto, compromiso, solidaridad, expresión de los sentimientos, calidad humana con sus compañeros y el trabajo en equipo mejoró desde la creación del área de gestión humana; siendo fundamental para que los procesos funcionen de manera eficaz. Esto hizo que el clima laboral estuviera acorde con sus expectativas y se reconociera el rol de cada uno y contribuyera para tener mejores resultados.

En cuanto a los aspectos a mejorar, en varias ocasiones mencionaron que hay un área en donde existe maltrato dado que no hay respeto y se abusa de la autoridad.

Categoría participación:

Mencionan que en cuanto aspectos positivos los colaboradores tienen conocimiento de los cronogramas de Gestión Humana y Gestión de Calidad, se sienten motivados a participar. La compañía motiva para que todos los grupos se mezclen e integren.

Como aspectos negativos mencionan que no tienen participación en espacios corporativos para mejorar, innovar productos y demostrar sus habilidades y conocimientos. Adicionalmente, cuando los responsables realizan reuniones no se preocupan por hacer seguimiento y acción mejoras concretas.

Categoría creación:

En ésta categoría destacan su compromiso y la dedicación con la que desarrollan cada una de las tareas asignadas. Son conscientes de la importancia de un buen desempeño y cómo éste se refleja en el trabajo grupal. Algunos mencionan que estos comportamientos fortalecen la imagen de la compañía, desarrollando sentido de pertenencia que se transmite a los clientes internos y externos.

A pesar de ser repetitiva, su labor en algunas ocasiones Los colaboradores mencionan que su dinamismo y el empeño con el cual realizan su trabajo se mantienen gracias a que la compañía los motiva a crear ideas nuevas y hacer su trabajo de una mejor manera por medio de actividades direcciones desde gestión humana.

Como aspecto a mejorar los colaboradores se enfocan en mejorar procesos internos, e implementar unas políticas claras; donde se especifiquen las funciones y tiempos de cada una de

las áreas, con el fin de no tener espacios muertos que retrasen la labor de otros. Consideran que el personal nuevo trae ideas innovadoras que refrescan y mejoran los procesos.

Categoría identidad:

Los colaboradores resalta que trabajan en ella no por obligación; el clima laboral y las relaciones interpersonales los motivan a continuar con la compañía y a no buscar opciones diferentes, las jefaturas y su trato hace que se sientan respaldados y su trabajo es valorado.

Adicionalmente, mencionan que el clima laboral que se vive en la compañía los impulsa a tener sinergia con sus compañeros e inculcar en los nuevos trabajadores una cultura de colaboración y de participación.

Manifiestan que la compañía tiene un plan de bienestar muy estructurado, los incentivos que les brindan generan un vínculo cercano con todos sus trabajadores. En respuesta a este sentido de pertenencia se sienten comprometidos en calidad y servicio.

Basados en las mencionadas categorías deductivas, se desprenden las categorías inductivas que se identificaron de observaciones particulares de los participantes en éste estudio.

Dentro del modelo de desarrollo a escala humana se describen otras categorías axiológicas y existenciales tales como protección subsistencia y entendimiento; que inicialmente no fueron seleccionadas dentro de la investigación.

A continuación se describe los comentarios realizados por el grupo investigado:

Protección en la categoría axiológica tener, resaltan que la empresa cumple con sus obligaciones en cuanto al pago de salarios y beneficios, lo cual genera seguridad. **Subsistencia** en la categoría axiología del ser, afirman que el valor de la equidad es fundamental dentro del comportamiento organizacional. **Entendimiento** en la categoría axiológica del ser, puesto que para la gran mayoría reconocer los errores que se cometen en el proceso, siempre están atentos a corregir y a repetir el trabajo si es necesario.

Objetivos específicos y resultados

Teniendo en cuenta que los objetivos específicos delimitaron las acciones realizadas en ésta investigación; mencionamos que el análisis realizado para la selección de las categorías axiológicas y la elaboración de las preguntas realizadas en los grupos focales y la entrevista semiestructurada, fueron útiles para identificación de los elementos y la pertinencia de estas para el desarrollo de la planeación estratégica de Javegraf.

Adicionalmente al conocer dichas necesidades y sus satisfactores se logró evidenciar que estos tienen gran relación con la motivación, desempeño y logro de metas individuales de los colaboradores, que en ocasiones desarrollan un ambiente laboral óptimo o en desagradable. En éste estudio en particular se observó que los satisfactores en su mayoría son similares en todos los niveles (directivo, asistencial y operativo) de la organización.

Conclusiones

En concordancia con el modelo de desarrollo a escala humana de Manfred Max Neef y teorías de planeación estratégica, confirma que los ciudadanos son sujetos protagonistas de procesos (Max Neff. M 1994, p 9, Desarrollo a escala humana) y para este caso los colaboradores son los protagonistas de los cambios que se desean hacer en la organización.

Es necesario que la libertad individual se garantice en la empresa como lo refiere el modelo de Manfred Max Neef (Max Neff. M 1994, p 5, Desarrollo a escala humana) tal cual como lo sostienen los grupos focales en donde la participación es un instrumento que se debe tener en cuenta para cumplimiento de objetivos.

Con la propuesta que se entrega a la organización confirmamos que se deben mirar a los colaboradores de la misma forma con que Max Neef refiere para crear un nuevo paradigma del desarrollo, menos mecanicistas y más humano (Max Neff. M 1994, p 7, Desarrollo a escala humana).

Teniendo en cuenta el proceso de planeación estratégica, como la carta de navegación de la compañía JAVEGRAF en la mayoría de sus procesos, es de vital importancia integrar de inmediato planes de acción enfocados al desarrollo humano de los colaboradores como valor diferencial de la compañía y fortalecimiento del personal con el que se cuenta, ya que se evidencio un gran compromiso y conductas participativas por parte de los colaboradores que con dichas actividades o planes contribuirían con un mayor impacto a los resultados.

La compañía JAVEGRAF tiene personal que lleva más de 10 años quienes dentro del proceso de desarrollo identifican que la compañía ha evolucionado, sin embargo ellos dentro de sus labores sienten que hay un estancamiento, por lo que la implementación de las estrategias planteadas en la propuestas y los objetivos trazados en el proceso de planeación estratégica, lo que va a permitir cambiar dicha sensación no solamente para ellos, si no para las personas que llevan muchos años, teniendo en cuenta que este proceso de planeación debe estar basado en los resultados obtenidos para que de esta forma la realización de los colaboradores no solo esté enmarcado en el ámbito laboral si no en los demás ámbitos, aportando así al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

A la luz de la teoría de Manfred en donde afirma que la crisis latinoamericana por la que atravesamos la cual no es solo política sino también económica, social, cultural en donde existe el temor por el diseño de cambios (Max Neff. M 1994, p 9, Desarrollo a escala humana). La empresa Javegraf se ha preocupado por ser dinámica y sostenible, pero no incurrir en costos altos y sacrificios enormes como lo menciona Max Neef (Max Neff. M 1994, p 9, Desarrollo a escala humana), buscando que los colaboradores sean quienes posibiliten esos cambios tal como lo plantea la teoría sin dejar a un lado el desarrollo de las capacidades de los colaboradores a través de la satisfacción de sus necesidades pues el solo hecho de tenerlos en cuenta para un desayuno de trabajo hace que se sientan parte de la organización, este enfoque conlleva a mantenerse y no ser consumido por la tecnología, producción y consumo.

Es necesario confirmar que la conclusión de este trabajo está ligada propiamente con los objetivos del desarrollo a escala humana estos nos refieren sobre la participación, la innovación,

articulación de los seres humanos y la satisfacción de las necesidades entre otras (Max Neff. M 1994, p 12, Desarrollo a escala humana) pues si se quiere desarrollar cambios es necesario construirlas con estas herramientas las cuales según el análisis se ratifica que son instrumentos que deben tener en cuenta para su progreso.

Teniendo en cuenta los dos tipos de metodología aplicados para la recopilación de datos, relacionando el modelo de Manfred Max Neff, de la cual se seleccionó cuatro necesidades axiológicas (afecto, participación, identidad y creación) con sus satisfactores existenciales (ser, estar, hacer y tener).

A continuación se describirá el análisis de cada uno:

Categoría afecto:

En esta categoría podemos inferir que las actividades realizadas por la empresa están más orientadas a satisfacer las categorías existenciales del ser y hacer. En cuanto el ser, coinciden el nivel asistencial y el nivel directivo que se vive un ambiente de respeto, cordialidad, compañerismo, solidaridad; contribuyendo a que las actividades desarrolladas día a día se realicen con pasión y cumpliendo las tareas asignadas. El nivel asistencia menciona que un aspecto a mejorar es el liderazgo del jefe del área operativa, dado que en ocasiones se presenta situaciones de irrespeto al personal.

En cuanto el hacer el nivel asistencial manifiesta que las actividades de bienestar están encaminadas en expresar el afecto a través de estímulos materiales y emocionales; se sienten cuidados. Mencionan también que existen algunos aspectos a mejorar tales como: la revisión y

actualización de los procedimientos dado que en ocasiones se presentan reproceso y dificultades en la comunicación. El siguiente tema es la presencia de islas que impiden la entrega de tareas completas.

Categoría participación:

Con respecto a la necesidad axiológica de participación, se puede resaltar que el nivel asistencial reconoce que en la empresa ha realizado actividades que desarrollan la categoría existencial del ser, dado que menciona que la labor realizada por recursos humanos ha sido notoria en tanto contribuye a la integración, comunicación, trabajo en equipo y la mejora del clima laboral. Adicionalmente mencionan que les hacen participe del cronograma de actividades con antelación. En cuanto a las necesidades existenciales del estar, tener y hacer tanto el nivel asistencial como el directivo están de acuerdo que no se realizan actividades que contribuyan al desarrollo de las mismas. En el estar, sugieren que la empresa debe proporcionar espacios diferentes a los legales para generar participación en grupos interdisciplinarios, adicionalmente existe disposición para participar activamente en estos. En el tener, puntualizan que se debe hacer esfuerzos en los cuales las jefaturas realicen mayor seguimiento a los procesos y compromisos establecidos. En el hacer manifiestan que es muy importante que se tengan en cuenta todas las opiniones o ideas sin importar el nivel jerárquico, lo que conlleva al reconocimiento.

Categoría creación:

Se observa que las acciones realizadas por la empresa no apuntan al desarrollo de esta categoría. Sin embargo en la categoría existencial del estar mencionan que el proceso de selección e inducción del personal nuevo ha fortalecido la interacción y la dinámica de los diferentes procesos. De acuerdo a las opiniones sobre mejoras resaltan trabajar: en el estar incluirlos en la toma de decisiones para crear o mejorar productos; en cuanto al direccionamiento estratégico se deben mejorar las políticas, funciones y tiempos de los procesos. En cuanto al tener resaltan que poseen habilidades y destrezas para contribuir al mejoramiento continuo. En cuanto al hacer describen que los espacios físicos no cuentan con el confort necesario para el cumplimiento de las ordenes de servicio. Se hace necesario tener espacios de creación de ideas e innovación de procesos o productos.

Categoría identidad

Se evidencia que esta es la categoría axiológica en la que el grupo del nivel asistencial y directivo reconocen que la empresa ha desarrollado varias actividades que van enfocadas al desarrollo del ser, tener y hacer, lo que conlleva a que los colaboradores permanezcan en la compañía por gusto y no por obligación, dado que se trabaja en un ambiente de ética, transparencia, igualdad y equidad. Los esfuerzos realizados por la compañía se reflejan en la pasión con la que los colaboradores realizan su trabajo, también se puede ver reflejado que los espacios y/o actividades que realiza la empresa contribuyen al proyecto de cada uno de los colaboradores.

Recomendaciones

Es de mencionar que a través de la investigación realizada y con el ánimo de generar siempre una mejora en dicho proceso, se recomienda a futuros estudios:

- Ampliar el número de categorías axiológicas, dado que al aplicar los instrumentos se evidencio que emergieron tres categorías axiológicas adicionales a las previamente seleccionadas. Es decir dos de nueve categorías axiológicas no se trabajaron en la investigación. Esto aportaría al análisis y conocimiento de la población, ampliado el panorama para la aplicación de estrategias y actividades que aporten a la satisfacción de los mismos dentro del ambiente organizacional.
- Realizar un segundo grupo focal con la población para propiciar un espacio de participación colectiva y transdisciplinaria en la elaboración de acciones concretas para el desarrollo del plan estratégico. Dado que el énfasis de éste fue en el modelo de desarrollo a escala humana, sin profundizar en las teorías de planeación estratégica.
- Revisar los planes estratégicos y la metodología con las que están contruidos y en cualquiera que esta sea involucrar el talento humano como eje fundamental del desarrollo de la organización, ya que como lo plantea la teoría del autor en el que basamos esta investigación el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos ni procesos.

Producto de esta investigación, y como desarrollo del objetivo general planteado, nos permitimos presentar la siguiente propuesta de planeación estratégica enfocada con el modelo de desarrollo a escala humana, aplicada a la gestión del talento humano en la empresa JAVEGRAF en la ciudad de Bogotá, la cual es entregada y puesta a disposición de la compañía, quién determinará la puesta en marcha de esta con los ajustes cambios y recursos que considere necesarios en pro del bienestar y desarrollo de sus colaboradores como eje fundamental para el cumplimiento de los objetivos estratégico y sostenibilidad en un mercado competitivo que día a día evidencia que las compañías basadas en estrategias enfocadas en su gente, son más prosperas que las demás.

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA AL MODELO DE DESARROLLO HUMANO DE
MANFRED MAX NEEF PARA LA EMPRESA JAVEGRAF

Introducción

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta indispensable para la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones, a través de planes de acción y seguimiento de indicadores. Por tal razón es necesario unir el desarrollo a escala humana de Manfred Max Neef dentro de la herramienta de la planeación estratégica para poder determinar estrategias enfocadas al proceso de desarrollo de los colaboradores de la empresa Javegraf.

Al realizar los grupos focales y la entrevista semi estructurada con el área operativa, asistencial y directiva respectivamente. Se inició con el análisis de cada grupo focal y luego el análisis de los aspectos más comunes entre los grupos focales, posteriormente se realizó el análisis de la entrevista semi-estructurada; y finalmente se unifico los análisis de las dos instrumentos aplicados, como producto de esto se generaron hallazgos en cada una de las categorías trabajadas con los colaboradores (identidad, afecto, participación y creación). Para potencializar cada una de estas categorías definidas dentro del modelo de Manfred Max Neef se realizó una propuesta de planeación estratégica para la empresa Javegraf de la ciudad de Bogotá y unos planes de acción para ejecutar y cumplir con los objetivos estratégicos generales y específicos.

Con dicha propuesta no solo se busca un crecimiento organizacional a nivel de procesos, ingresos o mejoras a los servicios como es usualmente, sino también con crecimiento en conjunto del desarrollo humano de los colaboradores.

Justificación

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en los grupos focales y la entrevista semiestructurada se encontraron percepciones, aspectos a mejorar y fortalezas dentro de la organización con respecto a las categorías axiológicas aplicadas a la propuesta. La presente propuesta va enfocada a fomentar y desarrollar capacidades innatas del ser humano dentro de un ambiente laboral, como lo es la contribución de una mejora en las relaciones interpersonales

adecuadas para la mejora de clima organizacional, fomentar el trabajo en equipo de los colaboradores para superar las metas o expectativas esperadas, generar sentido de pertenencia e identidad organizacional para que los colaboradores realicen con pasión cada una de sus actividades y fomentar en los colaboradores los espacios de creación e innovación para la búsqueda constante del crecimiento continuo de la organización y estar en sinergia con el mercado cambiante del mundo actual.

Al implementar esta propuesta y al cumplir con los planes de acción en las fechas programadas se espera tener al talento humano con las habilidades antes descritas más desarrolladas y así mismo poder impactar positivamente a la organización con los resultados obtenidos. Dentro de la propuesta se recomienda realizar un seguimiento semestral y anual, así poder evaluar avances y metas esperadas, en caso de tener brechas muy grandes replantear metas y ajustar a metas alcanzables pero ambiciosas que generen valor agregado dentro de la organización y al portafolio de servicios.

Es importante resaltar que la herramienta de planeación estratégica es de gran ayuda para plantear objetivos y planes de acciones que ayuden al crecimiento de la organización dentro de un tiempo determinado, el cumplimiento de estos planes se lleva a cabo al fijar responsables y fechas a cada actividad y a su vez el seguimiento va atado con el cumplimiento de objetivos del sistema de gestión de la calidad y por los estándares de calidad de la organización lo que ayuda a garantizar el cumplimiento de la propuesta, la novedad es que con dicha propuesta se busca generar un desarrollo a escala humana de los colaboradores de la empresa Javegraf según el modelo de Manfred Max Neef. Así no solo asegurar un crecimiento organizacional sino también las capacidades o más exactamente en las necesidades axiológicas seleccionadas para generar un

crecimiento desde el SER y contribuir a través el área de gestión humana al crecimiento profesional y personal del talento humano, lo que se va a ver impactando de igual forma en los resultados y el crecimiento de la organización.

Objetivo General

Desarrollar las categorías de afecto, participación, identidad y creación con respecto al modelo de Manfred Max Neef en los colaboradores de la empresa Javegraf.

Objetivos específicos

- Contribuir a la mejora continua del clima organizacional.
- Desarrollar espacios de participación con los colaboradores.
- Generar el sentido de pertenencia con los colaboradores.
- Fomentar la innovación y la creación en los colaboradores.

Plan de ejecución

Se determinó para cada categoría (participación, afecto, creación e identidad), el concepto o lo que la empresa busca fortalecer, un objetivo general y varios específicos cada uno con unos planes de acción con fechas programadas y el responsable. Dentro de la Matriz de planeación estratégica se puede

se puede ver cada categoría con el plan a trabajar, a continuación se relaciona la información correspondiente

Categoría participación (ver cuadro categoría participación)

En la categoría de participación se estableció como objetivo general desarrollar el trabajo en equipo para poder maximizar los resultados a través de una comunicación asertiva. También se establecen mecanismos de participación incluyente y comités operativos, con el fin de que fluya la información y que los colaboradores sientan que sus opiniones y su conocimiento puedan servir a la toma de decisiones en equipo y mejorar los resultados de las áreas.

En esta categoría se propone los siguientes planes de acción:

- Capacitar a todos los colaboradores en el tema: reuniones efectivas.
- Construir plan de comunicaciones para establecer pautas de como relacionarse de manera interna y externa con los clientes, proveedores y todas las partes interesadas.
- Capacitar a todos los colaboradores en comunicación asertiva para aprender a expresarnos, escuchar, comunicar ideas y sentimientos.
- Aplicación de las técnicas para mejorar la comunicación por medio de ejercicios prácticos y del día a día de la empresa.
- Divulgar los objetivos estratégicos para el conocimiento y aporte de todos los colaboradores y así apunten al logro de los mismos.

- Realizar el comité de convivencia laboral y Copasst para prevenir y promocionar la salud y seguridad en el trabajo y el buen ambiente laboral.
- Desarrollar el programa de gestión del conocimiento para generar aprendizaje institucional.
- Crear espacios de integración laboral para fomentar la participación y eliminar las islas dentro de la organización.
- Establecer comités operativos para mejorar el flujo de la información y maximizar los resultados esperados.

A modo de ejemplos se implementarán comités operativos semanales entre las áreas de producción – comercial y producción - logística en donde se evaluarán los requerimientos, las ordenes de pedido y los avances realizados para el cumplimiento y entrega final del cliente. Fortaleciendo la comunicación asertiva y el flujo de información entre las áreas con el fin de mejorar la calidad, el tiempo de las entregas y satisfacción al cliente.

Categoría afecto (ver cuadro categoría afecto)

En la categoría de afecto se busca construir un ambiente organizacional óptimo que permita unas relaciones interpersonales cordiales, para lograr esto se requiere potencializar los valores de tolerancia, respeto y autoestima.

En esta categoría se propone los siguientes planes de acción:

- Implementar técnicas para aumentar la tolerancia en la organización, tales como juego de roles, assessment center, estudios de caso, espacios de réplica de conocimiento, entre otros.

- Promover el respeto dentro de la organización por medio de capacitaciones a los líderes y colaboradores en el tema de retroalimentación.
- Desarrollar habilidades gerenciales en los líderes, especialmente en temas como: delegación, desarrollo de potencialidades, inteligencia emocional, negociación – resolución de conflictos.
- Desarrollar programas de bienestar donde se involucren la familia del colaborador, tales como desarrollo de habilidades artísticas, culinarias, creación de microempresas, entre otros; para la mejora de su calidad de vida.

A modo de ejemplo se implementará un programa de juego de roles con un familiar seleccionado con el fin que sea reconocida la labor del colaborador y la imagen corporativa permitiendo de esta manera diferentes escenarios de la vida de cada colaborador. Dentro de este programa Se realizara inducción, recorrido y como cierre actividad para evaluar lo aprendido. Como último se le entregara un recordatorio de la experiencia vivida.

Categoría identidad (ver cuadro categoría identidad)

En la categoría identidad se busca desarrollar el sentido de pertenencia de los colaboradores y la pasión por su labor dentro de la organización, para lograr esto se requiere sensibilizar y promocionar la imagen corporativa a través de campañas de apropiación,

- Se recomienda generar estímulos sociales, económicos y educativos para los colaboradores que contribuyan al mejoramiento de los procesos y su implementación.
- Capacitación motivacional de sentido de pertenencia organizacional
- Premiar al equipo de trabajo más productivo, por medio de retos y resultados tangibles para el negocio.
- Reconocer a los colaboradores que más ahorren recursos de trabajo, generando beneficios por realizar esta labor.
- Plan de divulgación de la filosofía organizacional y su estructura para dar a conocer que hace la empresa, como lo hace, para que lo hace y hacia donde apuntamos y así encaminar a los colaboradores hacia el mismo objetivo.
- Capacitar en el portafolio de servicios y productos a todos los colaboradores.
- Realizar actividades, espacios y creación de objetos con sello propio de la empresa con el fin de generar recordación, afecto e identidad.
- Generar plan de incentivos para aumentar la productividad, disminuir el estrés y la rotación de personal.

A modo de ejemplo se implementará un programa donde se promuevan los valores corporativos por medio del desarrollo de habilidades a un grupo de líderes seleccionados a los cuales se les llamará gestores, a estas personas se les fortalecerá en habilidades como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Esto con el fin de empoderarlos con el programa de valores corporativos, ellos realizarán actividades que involucren a todos los colaboradores. Se trabajará un valor corporativo cada dos meses por el cual se harán a través de talleres vivenciales. Como

cierre se entregara un CD que contiene material fotográfico, videos que evidencian y permitan la fácil recordación de las actividades realizadas.

Categoría creación (ver cuadro categoría creación)

En esta categoría se busca desarrollar y fomentar la creatividad y la innovación en la cultura organizacional, para lograr esto se planteó como objetivos estratégicos la adquisición de conocimiento en proceso de innovación, fomentar la generación de ideas innovadoras en cuanto a procesos y fomentar las ideas de servicios o productos nuevos.

En esta categoría se propone los siguientes planes de acción:

- Capacitación y talleres sobre innovación y creatividad para aprender elementos o técnicas que ayuden a los procesos productivos.
- Capacitaciones en cambios tecnológicos y nuevas tendencias.
- Establecer bancos de ideas para que todos los colaboradores pueden aportar desde su experiencia y conocimiento.
- Establecer Teamwork para incentivar la innovación y creatividad por medio de la gestión del conocimiento.
- Reconocer los planes de mejoras a los procesos, por medio de concursos, premiaciones individuales y grupales.
- Realizar investigación de mercados para conocer más a la competencia, los clientes, la participación en el mercado, tendencias etc.
- Generar estrategias de mercadeo y apertura de nuevos negocios o servicios.
- Hacer procesos de Benchmarking en el mercado para aprender de técnicas o de estrategias de empresas similares.

A modo de ejemplo se realizará un concurso, mediante el cual los colaboradores de los niveles operativos y analistas puedan crear un nuevo producto o innovar para que este pueda ser incluido dentro del portafolio de la organización, de esta manera será premiado el equipo con un incentivo y reconocimiento a nivel interno. La organización suministrara los espacios, materiales, tiempo e investigaciones de mercados actuales con el fin de facilitar el desarrollo de la actividad.

CATEGORÍA AFECTO: <i>Expresión, sentimientos y/o alteraciones que los seres humanos experimentan y manifiestan dentro de un entorno.</i>							
Objetivo general	Objetivos específicos	Medios (Estrategias)	Responsable	Fechas	Indicadores		
					Descripción	2017	2018
Construir un ambiente organizacional que permita unas relaciones interpersonales cordiales	Fomentar la tolerancia dentro de las relaciones interpersonales	Implementación de técnicas para aumentar la tolerancia dentro de los equipos (juego de roles, assessment center, estudios de caso, espacios de réplica de conocimiento, entre otros (SER)	Gestión Humana	Del 1 de Julio 2016 al 30 de julio del 2016	Encuesta del Clima Organizacional	85%	90%
	Fomentar el respeto dentro de las relaciones interpersonales	Promover el respeto dentro de la organización por medio de capacitaciones a los líderes y colaboradores en el tema de retroalimentación. (SER) (HACER)					
	Mejorar el Autoestima de los colaboradores	Desarrollar habilidades gerenciales en los líderes (SER) (HACER)					
	Crear espacios para mejorar la calidad de vida del colaborador y familia	Desarrollar programas de bienestar donde se involucren la familia del					

CATEGORÍA PARTICIPACIÓN: Capacidad de expresión, escucha, opinión dentro de un equipos para el desarrollo de actividades y procesos							
Objetivo general	Objetivos estratégicos	Medios (Estrategias)	Responsable	Fechas	Indicadores		
Desarrollar el trabajo en equipo en los colaboradores	Fomentar la comunicación Asertiva dentro de la organización	Capacitación en Reuniones Efectivas (estar) (hacer)	Gestión Humana	Del 1 de Julio 2016 al 30 de julio del 2016	Descripción	2017	2018
		Establecer plan de comunicación (hacer)			Reprocesos ocasionados por falta de comunicación al mes	5	3
		Capacitación en comunicación Asertiva (ser) (tener)					
		Aplicación de técnicas o espacios para mejorar la comunicación (ser)					
	Establecer Mecanismos de participación incluyente	Divulgación de los Objetivos estratégicos para conocimiento y aporte de todos los colaboradores (hacer)		Del 1 de agosto al 30 de septiembre del 2016			
		Realizar reuniones de Comité de Convivencia, Copasst (hacer)					
		Realizar reuniones de Gestión del conocimiento entre los colaboradores (hacer)					
		Crear espacios de integración laboral (hacer) (estar)					
	Establecer Comités Operativos para mejorar el flujo de información	Establecer Comités Operativos entre las áreas (hacer) estar)		Del 1 octubre al 30 de diciembre 2016	Eficacia de las reuniones	Cumplir con las tareas pactadas	Cumplir con las tareas pactadas

CATEGORÍA CREACIÓN: <i>Generar nuevas ideas, innovar en los servicios ofrecidos o procesos internos, realizar tareas de una forma diferente.</i>							
Objetivo general	Objetivos estratégicos	Medios (Estrategias)	Responsable	Fechas	Indicadores		
Desarrollar y fomentar la innovación y creatividad en la cultura organizacional	Realizar estrategias para la adquisición de conocimientos en procesos de innovación	Capacitación y talleres sobre innovación y creatividad (tener) (ser)	Gestión Humana	Del 1 de Julio 2016 al 30 de julio del 2016	Descripción	2017	2018
		Capacitaciones en cambios tecnológicos y nuevas tendencias (hacer)			Eficacia de las capacitaciones	90%	95%
	Fomentar la generación de ideas innovadoras o planes de mejoras a procesos	Establecer banco de ideas innovadoras (hacer)		Del 1 de agosto al 30 de septiembre del 2016	Numero de cambios realizados por nuevas ideas a procesos	4	5
		Reconocer los planes de mejoras a los procesos (hacer)					
	Fomentar las ideas de servicios o productos nuevos	Establecer teamwork para la innovación (estar)		Del 1 octubre al 30 de diciembre 2016	Numero de nuevos servicios o productos	5	6
		Realizar Investigación de mercados (hacer)					
		Hacer procesos de Benchmarking en el mercado (hacer)					

CATEGORÍA IDENTIDAD: Valor fundamental debido que genera en los empleados un compromiso en la organización, haciendo que estos se vinculen, se identifiquen y se comprometan con el propósito de la empresa							
Objetivo General	Objetivos estratégicos	Medios (Estrategias)	Responsable	Fechas	Indicadores		
Desarrollar Sentido de Pertenencia y pasión por la organización	Plan de Sensibilización del Sentido de pertenencia Organizacional	Creación de estímulos sociales, económicos, educativos (hacer)	Gestión Humana	Del 1 de Julio 2016 al 30 de julio del 2016	Descripción	2017	2018
		Capacitación motivacional de sentido de pertenencia organizacional (ser)			Medición del sentido de pertenencia organizacional	85%	90%
		Premio al equipo de trabajo mas productivo (ser)					
		Reconocer a los colaboradores que mas ahorren sus recursos de trabajo (hacer)					
	Promoción de la Imagen corporativa a través	Plan de divulgación sobre la organización, su misión, visión, valores, su portafolio, know how y estructura. (hacer)		Del 1 de agosto al 30 de septiembre del 2016			
		Capacitación en el portafolio de servicios y productos. (hacer)					
	Desarrollar campaña para generar sentido de pertenencia organizacional	Realizar actividades, espacios y crear objetos con el sello propio de la empresa (hacer)		Del 1 octubre al 30 de diciembre 2016			
		Generar plan de incentivos para aumentar la identidad y productividad (tener)					

Las anteriores matrices fueron elaboradas con base en los resultados obtenidos y la propuesta planteada.

Bibliografía

- Banrepcultural. (15 de Enero de 2015). www.banrepcultural.org. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de www.banrepcultural.org:
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el_neoliberalismo
- Casas, M. (2010). El Modelo Keynesiano. *Análisis Macroeconómico*, 32 -33.
- Casas, M. (9 de Septiembre de 2010). tmacroeconomica.com. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de tmacroeconomica.com: <https://tmacroeconomica.files.wordpress.com>
- Casas, M. (9 de Septiembre de 2010). tmacroeconomica.com. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de tmacroeconomica.com: <https://tmacroeconomica.files.wordpress.com>
- Casas, M. (9 de Septiembre de 2010). tmacroeconomica.files.wordpress.com. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de tmacroeconomica.files.wordpress.com:
<https://tmacroeconomica.files.wordpress.com/2010/09/casas-teoriakeynesiana.pdf>
- Casas, M. (9 de Septiembre de 2010). tmacroeconomica.files.wordpress.com. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de tmacroeconomica.files.wordpress.com:
<https://tmacroeconomica.files.wordpress.com/2010/09/casas-teoriakeynesiana.pdf>
- Chiavenato, Idalberto (2010), *La planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones*.
- Chiavenato, Idalberto (2002), *Gestión del talento humano*,
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid
- De Vrocy, M. (2009). El liberalismo económico y la crisis. *Lecturas de Economía*, 14 - 15.
- Delgado Estrella Mónica Andrea, Díaz Torres Ángela Fernanda (2008), proyecto de grado *Propuesta Para Implementar La Planeación Estratégica En La Empresa “Servicios Especiales Del Llano S.A.”* Universidad de la Salle, Bogotá
- Dessler, G. (1999) *Administración de Personal*. 6ta. Edición. México: Prentice Hall.

Desarrollo a Escala Humana conceptos aplicaciones y algunas reflexiones, Manfred MaxNeef
1994. McGraw-Hill,

dspace. (2013). dspace.ups.edu.ec. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de dspace.ups.edu.ec:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/516/4/Capitulo2.pdf>

Eber, R. & Adam E. Administración de la Producción y la Operaciones 8va. Edición México:

Espinosa, L. (1995) Planeación Estratégica en la pequeña y mediana Empresa s.p.i.

Etzel, M. (1998) Fundamentos de Marketing 5ta Edición México. McGraw-Hill.

Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2001.

F Historica. (6 de Agosto de 2011). factoriahistorica.wordpress.com. Recuperado el 10 de Junio
de 2015, de factoriahistorica.wordpress.com:
<https://factoriahistorica.wordpress.com/2011/08/06/el-liberalismo-economico/>

F Historica. (6 de Agosto de 2011). factoriahistorica.wordpress.com. Recuperado el 10 de Junio
de 2015, de factoriahistorica.wordpress.com:
<https://factoriahistorica.wordpress.com/2011/08/06/el-liberalismo-economico/>

Fernández & Velasco (1994) Manual práctico y legal para el pequeño y mediano empresario.

Fernández Ríos, M (2007) Diccionario de recursos humanos: organización y dirección.

Ediciones Díaz de Santos

Gonzalez, L. A. (1998). Globalizacion y neoliberalismo. Estudios centroamericanos, 1-4.

Manfred Max Neef, Desarrollo a escala humana, Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones,
1993. Recuperado el 04 de Julio de 2015,

http://portalsostenibilidad.upc.edu/detall_01.php?id=208&numapartat=0 Martínez, Miguel.

(2006) la investigación cualitativa (síntesis conceptual),

CFES, (1999). Aprender a Investigar, recolección de la información. Recuperado el 08 de Agos
http://www.cisemonografias.com/descargas/Recoleccion_de_la_Informacion.pdf

Méndez, Carlos. (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de Investigación con
énfasis en ciencias empresariales. (4º Ed.). México. Editorial Limusa.

Michaels, E., Handfield, H., & Axelrod, B. (2004). La Guerra por el Talento.

Negri, T. (2002). La crisis de la política. Argentina: El cielo por asalto.

Nivia, J. A. (3 de Febrero de 2012). cms.univalle.edu.co/. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de
cms.univalle.edu.co/: <http://cms.univalle.edu.co/>

Pardo Enciso Claudia Esmeralda; Díaz Villamizar Olga Lucia (2014) Revista Suma de Negocios,
Artículo 2014, Vol.5(11), pp.39-48, Desarrollo del talento humano como factor clave para el
desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá
D.C.

Perez, G. (Septiembre de 2014). www.grandepresion.com. Recuperado el 10 de Junio de 2015,
de www.grandepresion.com: <http://www.grandepresion.com/>

Pestana, M. (2006). biblioteca.duoc.cl. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de biblioteca.duoc.cl:
<http://biblioteca.duoc.cl/>

Planeación estratégica sectorial (s/n), recuperado el 12 de junio de 2015 de
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=27>.

Polo de Lobatón, G. (2011). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de
desarrollo a escala humana. Revista Clío América (11), 51-71.

Ramos Castañeda Dora Cecilia (2006), Trabajo de grado Desarrollo a escala humana en génesis rades Una propuesta alternativa para la satisfacción de necesidades humanas, Universidad Santo Tomás. Bogotá

Rivera Ramos Wilman Hernán, (2014), La planeación estratégica de Coca Cola Femsa.

Recuperado el 15 de Marzo de 2014 de <https://prezi.com/pfzbud6ncvyo/la-planeacion-estrategica-de-la-empresa-coca-cola-femsa-cont/>

Rivera, A. G. (2014). El trabajo en equipo como herramienta para el desarrollo a escala humana en las organizaciones educativas. Colección Académica de, 20-42.

Salvador Fontana, P. (25 de Mayo de 2008). Historiaybiografias.com. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Historiaybiografias.com: <http://historiaybiografias.com/keynes/>

Serrano Segarra, M. (2010). La crisis economica de 1929. Revista de la facultad de ciencias sociales y juridicas de Elche, 112-130.

Tamayo, M. T. (1997). El proceso de la investigación científica. Mexico, España, Venezuela Y Colombia: Limusa S.A.

Tadministrativas. (9 de Marzo de 2012). teoriasadministrativasg4n. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de teoriasadministrativasg4n: <http://teoriasadministrativasg4n-1024483036.blogspot.com/2012/03/teoria-de-taylor-y-fayol.html>

Valle Cabrera, R (2004). La gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

vrocycy, M. d. (2009). El liberalismo economico y la crisis. Lecturas de economia, 14-15.

Anexos

Anexo 1

CATEGORIA AFECTO					Líder de la perspectiva:			
					Seguimiento:			
Objetivo General	Objetivos estratégicos	Medios (Estrategias)	Responsable	Fechas	Indicadores			
					Descripción	2016	2017	2018

Anexo 2

PREGUNTAS GUIAS UTILIZADAS EN EL GRUPO FOCAL

Pregunta de Apertura:

¿Por favor mencione su nombre, cargo, años en la empresa?

Pregunta Introductoria:

¿Cuál fue su primera impresión acerca de participar en este grupo?

Pregunta de Transición:

¿Ha estado en algún grupo donde se le haya preguntado sobre afecto, identidad, participación o creación?

Preguntas Claves:

AFECTO

¿Mencione dos conductas relacionadas en los siguientes valores: respeto, colaboración, ética y colaboración?

¿Cuál es el trato actual de su Jefe y compañeros de trabajo? ¿Qué le gustaría cambiar?

IDENTIDAD

¿Cómo cree que JAVEFRAG debe inculcar el sentido de pertenecía en los trabajadores?

En el día a día, ¿Cómo demuestra a JAVEGRAFI su sentido de pertenecía?

PARTICIPACIÓN

¿Cuáles son las razones que lo llevan a participar o no dentro de las reuniones o comités, que se generan dentro de JAVEGRAFI?

¿Cuáles son los mecanismos de participación y opinión que brinda la compañía?

CREACIÓN

¿Qué nuevos productos o servicios cree usted que la compañía puede implementar?

¿Cuál es el factor diferencial que aporta usted desde su cargo a los objetivos de la compañía?

Preguntas de Terminación:

Para usted, ¿Cuál es el aporte de éste ejercicio a la planeación estratégica?

Pregunta de Síntesis:

Después de un breve resumen realizado por el moderador de la entrevista. A su juicio

¿Qué agrega o quita?

Anexo 3

Consentimiento informado**Propuesta de planeación estratégica, enfocada con el modelo de desarrollo a escala humana aplicada a la gestión del talento humano, en la empresa JAVEGRAF en la ciudad de Bogotá.**

Consentimiento informado para participar en un estudio de investigación

Investigadores: Jehidy Milena Ospina, Adriana Roa Díaz, Álvaro José Morón y Edison Ríos.

Sede donde se realizara el estudio: JAVEGRAF sede Bogotá

Éste documento está diseñado para explicarle que busca el estudio, las condiciones, implicaciones, en general la descripción de las características de éste estudio.

A usted se le está invitando a participar en este estudio de investigación.

Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartes. Este proceso se conoce como consentimiento informado.

Usted tiene toda la libertad para preguntar sobre cualquier aspecto que le ayude a aclarar sus dudas al respecto.

Una vez haya comprendido el estudio y si usted desea participar, entonces se le pedirá que firme esta forma de consentimiento, de la cual se le entregara una copia firmada y fechada.

Su participación es voluntaria y si usted no desea participar o tome la decisión de retirarse de la investigación en cualquier momento no representa ninguna penalidad ni pérdida de beneficios a los que el participante tiene derecho en la compañía.

El propósito de la investigación es presentar una propuesta en la empresa JAVEGRAF en donde se integre la Planeación estratégica y el Modelo a escala Humana de Manfred Max Neef con el fin de mejorar la productividad de la empresa gracias al talento humano, identificando sus necesidades como empleados y como seres humano.

Después de haber realizado el diagnóstico de clima organizacional en la compañía JAVEGRA, usted ha sido seleccionado como participante en el mismo se realizaron muestreos por grupos focales determinando su demografía (Género, edad, educación) Económicos (Actividades asalariadas y no asalariadas) adicionalmente antigüedad, funciones desempeñadas y jerarquía en la organización.

La cantidad esperada de participantes en este estudio es de aproximadamente 56 personas de los niveles Directivo, Analista y Operativo.

La duración de la participación por persona es de 2 meses

La información que se recolecte se manejará de manera confidencial en tanto solo se entregaran las mediciones, conclusiones y sugerencias en la propuesta,

Los instrumentos para esta investigación son entrevista semi-estructurada y entrevista grupo focal; el desarrollo de la matriz de planeación estratégica basada en la matriz de necesidades y satisfactores creada por Manfred Max-Neef ajustada por el equipo de investigación.

La investigación conlleva riesgo mínimo para los participantes, sin embargo si usted en algún momento se ve inmerso en alguna discriminación, incomodidad, vulneración de sus derechos o afectación en su bienestar usted estará en libre albedrío para retirarse de la investigación.

Cuando sea apropiado, se les proveerá a los participantes información adicional pertinente después de su participación.

Para finalizar, la información obtenida por esta investigación, se analizará y presentará a JAVEGRA solamente lo de interés para la misma y de manera generalizada.

Anexo 4

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESP. GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN
INVESTIGACIONES

Investigación:

Yo, _____ una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de intervención y evaluación que se llevarán a cabo en esta investigación y los posibles riesgos que se puedan generar de ella, autorizo al grupo de investigación para la realización de entrevistas y diferentes actividades para el correcto desarrollo del tema a estudiar.

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.

- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitan mejorar la relación empresa-colaborador.

- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo del estudio reposará en la Universidad Piloto de Colombia bajo la responsabilidad de los investigadores.

Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma del participante

Firma del investigador

Documento de identidad.
Fecha:

Documento de identidad.

Anexo 5

VARIABLE	PREGUNTAS	SER	ESTAR	HACER	TENER
AFECTO	¿Mencione dos conductas relacionadas en los siguientes valores: respeto, colaboración, ética y compromiso?	RESPECTO (7) RESPONSABLE (1) NO HAY BUEN TRATO (1) TRATO CON RESPECTO (1) sentimientos (1) sentimiento interior del ser humano (1) sentimiento agradable (1) Calidad humana (1) amor con todo lo que hace (1) No hay respeto en algunas áreas (1)	confianza (1) sentirse bien alrededor de personas (1)	PREOCUPACION POR LAS PERSONAS (1) querer, amar (1) es dar amor y apoyar a las personas que amamos (1) cariño por alguien por algo (1) recibir cariño (1) dar y recibir los mejor de las personas (1) expresar un sentimiento (1) dar y recibir (2)	colaboración y solidaridad de los compañeros (1)
	¿Cuál es el trato actual de su jefe y compañeros de trabajo? ¿Qué le gustaría cambiar?				
IDENTIDAD	¿Cómo cree que JAVEFRAG debe inculcar el sentido de pertenencia en los trabajadores?	huella (1) ser identificado (1) único (1) es lo que me hace único y diferente (1) es ser uno mismo (1) el yo interior (1) personalidad (1) AUTOESTIMA (1) PERTENENCIA (1)	aceptación (1) que caracteriza al ser humano (1)	cómo soy (1) conocerme así mismo (1) reconocerse como soy (1) reconocimiento (1) ser reconocido (1) INTEGRARSE (4) COMPROMETERSE (3) Compromiso (4) Cumplimiento de metas personales y laborales (1)	NORMAS (4) Ética (2) ejecutar actividades (1) Transparencia (1)
	En el día a día, ¿Cómo demuestra a JAVEGRAF su sentido de pertenencia?				
PARTICIPACIÓN	¿Cuáles son las razones que lo llevan a participar o no dentro de las reuniones o comités, que se generan dentro de JAVEGRAF?	incluirme (1) DISPOSICION (1)	dar lo mejor de mí (1) comunicar (1) confianza (1) promover las ideas a los demás en el entorno (1) ambitos de interaccion participativa (2)	dar mi opinión (1) el poner y dar ideas (1) oportunidad de demostrar lo que sabemos (1) opinión (1) compartir (3) dar a conocer sus ideas (1) Trabajo en equipo (2) Comunicar novedades sobre el trabajo realizado (3)	SEGUIMIENTO (2) Colaboración a nivel personal y laboral (2)
	¿Cuáles son los mecanismos de participación y opinión que brinda la compañía?				
CREACIÓN	¿Qué nuevos productos o servicios cree usted que la compañía puede implementar?	TRABAJAR (1) PASION (2) INVENTIVA (1) AUTONOMIA (2)	RETROALIMENTACION (5) CONOCIMIENTO TÉCNICO (1) participación (1)	hacer algo a su imaginación (2) ideas, desarrollar innovación (1) es dar solución a los problemas (1) realizar algo nuevo, innovar de la nada (1) originalidad (1) es hacer algo nuevo cada día (1) es hacer (2) creación (1)	proyectar (3) METODO (1) DESTREZAS (1) METODO DE TRABAJO (1)
	¿Cuál es el factor diferencial que aporta usted desde su cargo a los objetivos de la compañía?				

Equidad (1) Subsistencia - SER
Evaluación del error (2)
entendimiento - ser
Seguridad (1) Protección - tener

VARIABLE	PREGUNTAS	SER	ESTAR	HACER	TENER
AFECTO	¿Mencione dos conductas relacionadas en los siguientes valores: respeto, colaboración, ética y compromiso?	Respeto (7) Responsable (1) NO HAY BUEN TRATO (1) TRATO CON RESPECTO (1) sentimientos (1) sentimiento interior del ser humano (1) sentimiento agradable (1) Calidad humana (1) amor con todo lo que hace (1) No hay respeto en algunas áreas (1)	confianza (1) sentirse bien alrededor de personas (1)	PREOCUPACION POR LAS PERSONAS (1) querer, amar (1) es dar amor y apoyar a las personas que amamos (1) carño por alguien por algo (1) recibir cariño (1) dar y recibir los mejor de las personas (1) expresar un sentimiento (1) dar y recibir (2)	colaboración y solidaridad de los compañeros (1)
	¿Cuál es el trato actual de su Jefe y de compañeros de trabajo? ¿Qué le gustaría cambiar?				
IDENTIDAD	¿Cómo cree que JAVEFRAG debe inculcar el sentido de pertenencia en los trabajadores?	huella (1) ser identificado (1) único (1) es lo que me hace único y diferente (1) es ser uno mismo (1) el yo interior (1) personalidad (1) AUTOESTIMA (1) PERTENENCIA (1)	aceptación (1) lo que caracteriza al ser humano (1)	cómo soy (1) conocerme así mismo (1) reconocerme como soy (1) reconocimiento (1) ser reconocido (1) INTEGRARSE (4) COMPROMETERSE (3) Compromiso (4) Cumplimiento de metas personales y laborales (1)	NORMAS (4) Ética (2) ejecutar actividades (1) Transparencia (1)
	En el día a día, ¿Cómo demuestra a JAVEGRAF su sentido de pertenencia?				
PARTICIPACIÓN	¿Cuáles son las razones que lo llevan a participar o no dentro de las reuniones o comités, que se generan dentro de JAVEGRAF?	incluirme (1) DISPOSICION (1)	dar lo mejor de mí (1) comunicar (1) confianza (1) promover las ideas a los demás en el entorno (1) ambitos de interaccion participativa (2)	dar mi ponión (1) el poninar y dar ideas (1) oportunidad de demostrar lo que sabemos (1) opinión (1) compartir (3) dar a conocer sus ideas (1) Trabajo en equipo (2) Comunicar novedades sobre el trabajo realizado (3)	SEGUIMIENTO (2) Colaboración a nivel personal y laboral (2)
	¿Cuáles son los mecanismos de participación y opinión que brinda la compañía?				
CREACIÓN	¿Qué nuevos productos o servicios cree usted que la compañía puede implementar?	TRABAJAR (1) PASION (2) INVENTIVA (1) AUTONOMIA (2)	RETROALIMENTACION (5) CONOCIMIENTO TÉCNICO (1) participación (1)	hacer algo a su imaginación (2) ideas, desarrollar innovación (1) es dar solución a los problemas (1) realizar algo nuevo, innovar de la nada (1) originalidad (1) es hacer algo nuevo cada día (1) es hacer (2) creación (1)	proyectar (3) METODO(1) DESTREZAS (1) METODO DE TRABAJO (1)
	¿Cuál es el factor diferencial que aporta usted desde su cargo a los objetivos de la compañía?				

Equidad (1)
Subsistencia - SER Evaluación
del error (2) entendimiento - ser
Seguridad (1) Protección
-tener

Anexo 7

AFECTO	querer, amar	HACER	PROTECCIÓN
	confianza	ESTAR	
	sentirse bien alrededor de personas	ESTAR	
	amamos	HACER	
	cariño por alguien por algo	HACER	
	recibir cariño, colaboración y solidaridad de los compañeros	HACER / TENER	
	dar y recibir lo mejor de las personas	HACER	
	sentimientos	SER	
	sentimiento interior del ser humano	SER	
	sentimiento agradable	SER	
	expresar un sentimiento	HACER	
IDENTIDAD	cómo soy	HACER	
	es lo que me hace único y diferente	SER	
	es ser uno mismo	SER	
	lo que caracteriza al ser humano	ESTAR	
	conocer así mismo	HACER	
	reconocerme como soy	HACER	
	reconocimiento, huella	HACER / SER	
	ser reconocido, ser identificado	HACER / SER	
	aceptación y único	ESTAR / SER	
	el yo interior	SER	
PARTICIPACIÓN	personalidad	SER	
	incluirme y dar mi opinión, y dar lo mejor de mí	SER / HACER / ESTAR	
	el opinar y dar ideas	HACER	
	oportunidad de demostrar lo que sabemos	HACER / ESTAR	
	opinión	HACER	
	compartir y comunicar	HACER / ESTAR	
	confianza	ESTAR	
	dar a conocer sus ideas	HACER	
	entorno	ESTAR	
	compartir	HACER	
CREACIÓN	ejecutar actividades	TENER	AFECTO /
	compartir	HACER	
	hacer algo a su imaginación	HACER	
	ideas, desarrollar innovación	HACER	
	participación	ESTAR	
	es dar solución a los problemas	HACER	
	imaginación	HACER	
	realizar algo nuevo, innovar de la nada	HACER	
	originalidad	HACER	
	es hacer algo nuevo cada día	HACER	
	es hacer, proyectar	HACER / TENER	
	creación, proyectar	HACER / TENER	
	hacer, proyectar	HACER / TENER	